الذكاء العاطفي وعلاقته بمهارة اتخاذ القرار لدى المرأة الأردنية العاملة في المراكز القيادية بوزارة التنمية الاجتماعية

إعداد الطالبة

مروى محمد مهيرات

إشراف

د. نايفة حمدان الشوبكي

قدمت هذه الرسالة ضمن متطلب الحصول على درجة الماجستير في الموهبة والإبداع

جامعة البلقاء التطبيقية

كلية الدراسات العليا

تموز ٢٠١٠

التفويض

اشهد وأتعهد أنا الموقع أدناه إن هذه الرسالة لم تعتمد قبل هذا الوقت ولم يــتم طرحهــا ولا تعتبر جزءا من متطلبات الحصول على درجة علمية سابقا.

كما واشهد بأنني قمت بكتابة هذه الرسالة، واي رسالة علمية رجعت إليها أثنــاء التحــضير لرسالتي تعتبر مساعدات علمية وان كل المصادر العلمية والأدبية المشار إليها في موضوع الرسالة تم تحديدها وبيانها وتوثيقها.

أفوض جامعة البلقاء التطبيقية بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبــات والمؤســسات الرســمية والحكومية أو الأشخاص عند الطلب.

الاسم: مروى محمد عايد مهيرات

التوقيع:

التاريخ: ١٨/٧/٢٠٠٧

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الدراسة وأجيزت بتاريخ ١٨ /٧ /٢٠١٠ من قبل أعضاء اللجنة:

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
- الدكتورة نايفة حمدان الشوبكي أستاذ مساعد/ الإرشاد النفسي والتربوي	رئيساً	
- الدكتور خالد شاكر الصرايرة أستاذ مساعد/ علم النفس التربوي	عضواً	
- الدكتور زيد سلمان العدوان أستاذ مساعد/ مناهج وأساليب تدريس	عضواً	
- الدكتور يحيى محمود الصمادي أستاذ مساعد/ القياس والتقويم	عضواً	

{ قـالوا سـبحانك لا علـم لنـا إلا مـا علّمتنـا، إنـك أنـت العلـيم الحكيم } .

(البقرة، ٣٢)

الإهداء

إلى من أنار عقلي بجمال صفاته... وعجز لساني عن النطق بجميل عطائه.... ومالـك قلبـي بعظيم نعمائه ... إلى خالقي وسيدي ورازقي ومنعمي... إليك ربي ... يالله.

وإلى والدتي حفظها الله التي لها الفضل...... في مواصلة تعليمي ودراستى العليا.

وإلى والدي الذى هيأ كلّ الفرص والظروف اللازمة لدراستي ..... وتطوير خبراتي المهنيـة والعلمية .... وبذل من أجلها أقصى جهد ممكن.

وإلى إخواني وأخواتي الأعزاء الذين لم يدخروا جهداً في تهيئة الظروف المناسـبة للخـروج بهذا العمل العلمي التربوي ..... ورافقوني بدعواتهم .

وإلى جميع الأصدقاء الذين شحذوا همتي .... لمواصلة الجهد والعطاء.

و إلى كل من آمن بقدرتي على النجاح

أقدم ثمرة هذا الجهد المتواضع

الباحثة

شكر وتقدير

الحمد الله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين. والحمد الله الذي وفقني لإتمام هذا العمل، وألهمني حسن التخطيط والتفكير والوصول إلى الغاية المرجوه.

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أستاذتي الفاضلة الدكتورة نايفة حمدان الشوبكي المشرفة على هذه الرسالة لما بذلته من جهد، فقد كان لتوجيهاتها وإرشاداتها القيمة كبير الأثر في اخراج هذا العمل على ما هو عليه.

وأتقدم بوافر الشكر وعظيم الإمتنان إلى الدكتور يحيى الصمادي و الدكتور خالد الصرايرة و الدكتور زيد العدوان، أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بمناقشة هذه الرسالة وتقديم المساعدة والعون لي. كما اتقدم بالشكر إلى جميع السادة المحكمين لما أبدوه من ملاحظات قيمة في التحكيم. وكما أقدّم الشكر لإختي الدكتورة ميرفت مهيرات لما قدمته لي من استشارات علمية ذات علاقة بالرسالة. وأخص بالشكر جميع السيدات اللواتي شاركن في هذه الدراسة لما اعطوني من وقتهن واهتمامهن.

والله ولي التوفيق

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

فهرس الملاحق

الذكاء العاطفي وعلاقته بمهارة اتخاذ القرار لدى المرأة الأردنية العاملة في المراكز القيادية بوزارة التنمية الاجتماعية

إعداد

مروى محمد مهيرات

بإشراف

د. نايفة حمدان الشوبكي

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التّعرف على علاقة الذكاء العاطفي بالقدرة على اتخاذ القرار لدى المرأة الأردنية العاملة في المراكز القيادية بوزارة التنمية الاجتماعية الاردنية .

وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع النساء اللواتي يعملن في مراكز قيادية بوزارة التنمية الاجتماعية الأردنية من مختلف المديريات، والمراكز التابعة للوزارة في المملكة الأردنية الهاشمية، وبلغ عددهن (١٦٩) امرأه تحتل مراكز قيادي. وضمت عينة الدراسة جميع أفراد المجتمع تقريباً، حيث بلغ عددهن بعد استرجاع الاستبانات (١٥٤) امرأة تحتل مركز قيادي من وظائف عليا (مدير، مدير تنفيذي)، ووظائف إدارية (رئيس قسم، رئيس شعبة). ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أداة تضمنت ثلاثة أجزاء؛ الأول: يتضمن البيانات الشخصية لأفراد العينة، والثاني مقياس الذكاء العاطفي وضم (٣١) فقرة، بينما تضمن الجزء الثالث استبانة مهارة اتخاذ القرار وتكونت من (٦٠) فقرة، وزعت على مجالات: (تحليل المشكلة، وتحديد المشكلة، وتحديد البدائل، وتقييم البدائل المتاحة، واختيار البديل الافضل، وتقييم تنفيذ القرار). وتم التحقق من صدق أدوات البحث من خلال عرض الأداة على مجموعة من الخبراء المحكمين، وتم التحقق من ثبات الأدوات بطريقة إعادة التطبيق، وتم حساب الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا. وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وقد أظهرت النتائج :

وجود مستوى مرتفع من الذكاء العاطفي لدى المرأة الأردنية العاملة في المراكز القيادية بوزارة التنمية الاجتماعية. وكما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة اتخاذ القرار لدى المرأة العاملة حسب مركزها الوظيفي لصالح العاملات في مركز المدير، والمدير التنفيذي المختص من جهة، وبين كل من رئيس القسم و رئيس الشعبة من جهة أخرى.

وقد بينت النتائج فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في جميع مجالات اتخاذ القرارات حسب المركز الوظيفي للمرأة العاملة، لصالح العاملات في مركز المدير والمدير التنفيذي المختص من جهة، وبين كل من رئيس القسم و رئيس الشعبة من جهة ثانية.وكما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ($\alpha \geq 0.05$) الذكاء العاطفي لدى المرأة العاملة حسب مركزها الوظيفي لصالح مركز رئيس القسم من جهة، وبين كل من المدير والمدير التنفيذي المختص، و رئيس الشعبة من جهة أخرى. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروقا ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء العاطفي لدى المرأة الأرنية العاملة تعزى لمتغيرالعمر، و المؤهل العلمي، و سنوات الخبرة في العمل. وكما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى($\alpha \geq 0.05$) في درجة الذكاء العاطفي لدى المرأة العاملة تعزى لمتغير حالتها الاجتماعية لصالح العاملات المتزوجات. كما اظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية متوسطة بين الذكاء العاطفي لدى المرأة العاملة في المراكز القيادية وقدرتها على اتخاذ القرار بشكل عام. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ايجابية بين الذكاء العاطفي وجميع مجالات اتخاذ القرارات لدى المرأة الأردنية العاملة في المراكز القيادية بوزارة التنمية الاجتماعية.

وفي نهاية الدراسة قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات كان من أبرزها :-

- إجراء دراسات حول مستوى الذكاء العاطفي عند المرأة القيادية على مستوى المملكة الأردنية الهاشمية. و دراسة علاقتها بمتغيرات عدة منها (الضغوط الوظيفية، ومستوى الولاء الوظيفي، على مستوى الغياب والتأخر عن العمل لدى الموظفين، وأيضاً علاقته بالعمليات الإدارية الأخرى).

الفصل الأول

الإطار النظري

المقدمة

يعدّ مفهوم الذكاء من أكثر المفاهيم التي حظيت باهتمام علماء النفس، والباحثين منذ ظهوره في بداية القرن الماضي، حيث قاموا بدراسته من جوانب متعددة، وقدّموا العديد من النظريات التي تفسر طبيعته، وأبعاده، وكيفية قياسه. وقد أثمرت جهودهم في ظهور أنواع متعددة من الذكاء مثل الذكاء اللغوي، والمكاني، والعلمي. وكل هذه المحاولات مهدت لظهورنوع جديد من الذكاءات يجمع بين التفكير والمشاعر، والعقل والعواطف وهو ما أطلق عليه اسم " الذكاء العاطفي " (محمد، ٢٠٠٩)؛(مبيض، ٢٠٠٨). كما ان الانفعالات تعدّ جانباً مهماً من السلوك الانساني، وهي وثيقة الصلة بين حياة الإنسان وشخصية الفرد وسلوكه، فمن الأفراد من يمتلك نضجاً انفعالياً، ويتمتع بالقدرة على التكيف مع أفراد المجتمع الذي يعيش بينهم ومعهم. ومنهم من لا يمتلك هذا النضج بنفس القدرة أو الدرجة، وهو غالباً ما يعاني مشكلات في التكيف، والتوافق مع أفراد محيطه. فالانفعالات تشبع حاجاتنا اليومية وتقود الإنسان، وتوجه قدراته وتتحكم بقراراته، فإنه من المهم جداً توفر الذكاء العاطفي عند الفرد مما يساعده على تكوين قيم أساسية، وهامه من أجل النهوض بمستقبله ومواكبة الحياة بنجاح (ازوباردي، ٢٠٠١).

ومن هنا توصل علماء النفس في السنوات الأخيرة إلى نتائج متشابهة، واتفقوا فيها مع "جاردنر" بأن الذكاء بمفهومه التقليدي يسمح للإنسان إن يحقق أعلى الدرجات الأكاديمية، ويضعه على أول طريق النجاح، ولكنه لا يصلح كثيراً كمؤشر للتعرف على جوانب النمو الاجتماعية والانفعالية للفرد، البعيدة عن الحياة الأكاديمية. فإن ايّ ارتفاع في مستوى معامل الذكاء لا يضمن الرفاهية أو المركز المتميز أوالسعادة في الحياة والعمل. فالذكاء العاطفي هو مجموعة من السمات لها أهميتها البالغة في مصيرالأفراد. فالحياة العاطفية ميدان يمكن التعامل معه مثل الرياضيات والعلوم. لذلك اتجه العلماء بجدية إلى دراسة هذا النوع من الذكاء (جبالي،٢٠٠٠) .

التطور التاريخي للذكاء العاطفي:

اهتم العلماء بدراسة العلاقة بين الذكاء والعاطفة، باعتبارهما مفهومين متكاملين وليسا متضادين (Mayers & Tucker, 2005).

لقد اهتم الفلاسفة منذ زمن بعيد، في دراسة العلاقة بين التفكير والانفعال، وأكد قدماء الإغريق أن الانفعال هو "موجه حقيقي للاستبصار والحكمة" (Salovey, Mayer & Caruso, 2003). وأشار " أرسطو" إلى أهمية المهارة العاطفية بقوله " إنها المهارة النادرة؛ فإن يغضب إي انسان، فهذا أمر سهل، ولكن أن تغضب من الشخص المناسب، بالقدر المناسب، وفي الوقت المناسب، وللهدف المناسب، فليس هذا بالأمر السهل"، حيث إن التحكم بالانفعالات هو ذروة الحكمة، لأنه يساعد الفرد على فهم الموقف أو المشكلة، وتقديم حلول مبتكره وأكثر ملاءمة (Golman, 1995).

وكما انصبت الدراسات اللاحقة كدراسات فرويد (Freud) في التحليل النفسي، على التفاعل الحاصل بين الانفعال والسلوك، وآليات الدفاع التي يستخدمها الإنسان بطريقة واعية أو لا واعية. وقدم شرحاً مفصلاً لتلك الانفعالات من خلال دراساته العديدة، وخاصة ماجاء في كتابه "الكف والعرض والقلق " (نجاتي، ١٩٨٩) ولعل جذور الذكاء العاطفي تعود إلى العالم "شارلز داروين " عام (١٨٧١) حين أكد على أهمية التعبيرعن العواطف، والانفعالات ، وذلك من أجل البقاء والتكيف مع المجتمع (الأعسر والكفافي، ٢٠٠٠).

وخلال العقد من عام (١٩٢٠ – ١٩٣٠)؛ امتد مفهوم الذكاء الاجتماعي بأصوله إلى العالم "ثورندايك " (Thorndike)، الذي كان له تأثير كبير في نشر فكرة معامل الذكاء في العشرينيات والثلاثينيات. وقدم فكرة " الذكاء الاجتماعي " الذي يقصد به القدرة على فهم وإدارة الآخرين، والتصرف الحكيم في العلاقات الإنسانية " وهي أهم جوانب الذكاء العاطفي". وقد نشر هذه الفكرة في مجلة هاربر "Harper Magazine ". وأشار إلى هناك صعوبة تكمن في قياس الذكاء الاجتماعي إلى حدّ ما، واستبعد استخدام الاختبارات اللفظية في قياسه (أبو حطب،١٩٩٦)؛(خوالدة، ٢٠٠٤).

كما اهتم الباحثين بالذكاء العام وأساليب قياسه. وكان وكسلر (Wechsler) من الأوائل الذين اهتموا بذلك، فقد أشار إلى أن القدرات غيرالعقلية (Non- intellective ability) ضرورية للتنبؤ بقدرة الفرد على النجاح في الحياة، وتشمل هذه القدرات الجوانب الانفعالية

والشخصية، والاجتماعية وتسهم مع القدرة العقلية في تحديد السلوك الذكي، وأن تلك القدرات هي من مكونات الذكاء العام. وبناءً عليه فإنه من غير الممكن قياس الذكاء الكلي للفرد دون أن تتضمن اختبارات الذكاء بعض الفقرات التي تقيس العوامل غيرالعقلية. وعلى الرغم من أن وكسلر أشار إلى الجوانب غير العقلية للذكاء، ومدى أهميتها في التوافق والنجاح في الحياة والعمل، إلا أنه لم يهتم بتلك الجوانب، وأنصب اهتمامه على الجوانب العقلية فقط (Cherniss, 2000). وفي عام (١٩٧٣) فقد عرض " أبو حطب " لأول مرة نموذجه المعرفي المعلوماتي للقدرات العقلية، أو النموذج الرباعي للعمليات المعرفية، حيث صنف أنواع الذكاء إلى ثلاثة فئات: الذكاء المعرفي، والذكاء الاجتماعي، والذكاء العاطفي (ابو حطب، ١٩٩٦). وفي عام (١٩٧٦) أشار جليفورد (Guilford) إلى الذكاء العاطفي من خلال ما اقترحه في نموذجه " البنية العقلية "، حيث افترض وجود نوع جديد من الذكاء، هو القدرة على التجهيز الانفعالي بمعلومات في جوهرها غير لفظية،التي تشتمل على التفاعل الاجتماعي الذي يتطلب الوعي بمدركات، وأفكار ورغبات ومشاعر وانفعالات، وأفعال الاشخاص الآخرين؛ أي يدرك السلوك الفردي وسلوك الآخرين، ومن الواضح هنا أن المحتوى السلوكي (Behavioral content) يشمل الجانب العاطفي أيضاً. كما افترض جليفورد (Guilford) أن السلوكات التعبيرية مثل: تعبيرات الوجه، ونبسرات الصوت والإيماءات، كلها علامات تستدل منها على الحالات الانفعالية، ومن هنا يمكن تعريف المعرفة السلوكية بأنها: "القدرة على فهم أفكار الآخرين ومشاعرهم واهتماماتهم "
.(Guilford & Hoepfner, 1971; p 48)

وفي بداية الثمانينات من القرن الماضي حدد جاردنر (Gardener) في كتابه بعنوان " الذكاء المركب " أن كلّ فرد قادر على التعامل مع العالم من حوله من خلال سبعة طرق أو أساليب مختلفة أطلق عليها الذكاءات المتعددة وهي (الذكاء الرياضي، والذكاء اللغوي، والذكاء الموسيقي، والذكاء المكاني، والذكاء الحركي، والذكاء الشخصي، والذكاء الاجتماعي). فالذكاء الشخصي الذي تحدث عنه جاردنرهو الذي يتعلق بقدرة الفرد على فهم المشاعر، والدوافع الذاتية والذكاء الاجتماعي هو الذي يتعلق بقدرة الفرد على فهم مشاعر الآخرين. كما أن الذكاء الشخصي والاجتماعي مهمان كنمطين من أنماط مقاييس الذكاء التقليدية، والتي تسمى ركائز الذكاء العام (Grdener, 1990). لذلك قام "باراون" بتطوير ركائز الذكاء العاطفي كمقياس للقدرات اللامعرفية التي تبدو أنها ذات أهمية بالغة للتكيف الإيجابي (Douglas, 2004). وفي عام (١٩٨٥) ظهر تعبير

"الذكاء العاطفي" (Emotional Intelligence) لأول مرة في عنوان اطروحة دكتوراه غيرمنشورة في مدينة سنسناتي لولاية أوهايوالأميركية في مجلة كلية الفنون، كما أشار روبرت سترنبرج (Robert Stenberg) في كتابه "ما بعد الذكاء " إلى أن الذكاء الاجتماعي مستقل عن القدرات الأكاديمية، وأنه مفتاح أساسي للأداء الناجح في الحياة (الأعسر والكفافي، ٢٠٠٠).

و في عام (١٩٩٠) نشرت ورقة علمية مطّولة بعنوان " الذكاء العاطفي " للباحثين جون ماير (Jon Mayer)، وبيتر سالوفي (Peter Salovey). واستمر الباحثان في نشر مقالات حول " الذكاء العاطفي "، وطورا اختبارين لقياسه، وقد لاحظ كلاً من الباحثين " ماير وسالوفي " أن الناس يتفاوتون في دقة معرفة العواطف التي يشعرون بها، وفي التعرف على عواطف الآخرين، وكذلك في القدرة على حل المشكلات المتعلقة بالعواطف والمشاعر، إلا أن كتاباتهما ظلت محصورة في مجالات اكاديمية (Mayer & Salovey, 1999).

في عام (١٩٩٥) نشر الباحث " دانيال جولمان" كتابه الأول بعنوان " الذكاء العاطفي: ماذا يمكن أن يهم أكثر من نسبة الذكاء؟ " أحدث ذلك نوعاً من الثورة الثقافية في عالم التربية والأعمال حيث انتشر مفهوم الذكاء العاطفي، وثقافته على نطاق واسع خارج المجالات الأكاديمية. وخلال السنوات العشرالماضية أصبح موضوع " الذكاء العاطفي" من الموضوعات التي تستقطب اهتمام الباحثين والتربويين ورجال الإدارة العليا، كما أصبح محوراً للعديد من البحوث، والدراسات النظرية والتجريبية التي كثيراً ما وجدت طريقها للتطبيق في المدارس، ومراكز تدريب القيادات الإدارية. وقد أشار جولمان (Goleman) أن الذكاء العاطفي يلعب دوراً مهماً في نجاح الفرد في حياته، قياساً بالذكاء الأكاديمي الذي يظهردوره فقط في حياة الفرد التعليمية (Goleman, 1995)؛(الجبهان، ٢٠٠٩) .

كما قام "جاك بلوك" (Block) عام (١٩٩٥) بدراسة بعض المتغيرات الشخصية المرتبطة بالذكاء مستقلاً عن الذكاء العاطفي، أشارت نتائجه إلى أن ذوي الذكاء العقلي المرتفع كانوا أكثر تميزاً في الجوانب العقلية، وأقل تميزاً في الجوانب الشخصية، أما المتميزون في الذكاء العاطفي فكانوا أكثر تميزاً في الجوانب الاجتماعية ولديهم اتجاهات إيجابية نحو أنفسهم، ونحو الآخرين (خوالده،٢٠٠٤). وكانت نتيجة الاختلافات بين الذكاء العام والذكاء العاطفي إذ قدم "بلوك "(Block) نموذجين؛ أحدهما للمرأة والثاني للرجل، على

الرغم من وجـــــــــــود اختلافات طفيفه بين الرجل والمرأة، وينبغي ألا نندهش حـــين نجد أن معامل الذكاء المرتفع عند الذكر يتمثل في مجموعة واسعة من الاهتمامات الفكريـــة والقدرات، فهو طموح ومنتج، وقادر على التنبؤ وعنيد، ويميـــل أن يكـــون ذو شخـــصية انتقادية. والرجال ذوو الذكاء العاطفي المرتفع؛ متوازنون اجتماعياً، صرحاء ومرحون، فهم راضون عن انفسهم وعن الآخرين، وعن المجتمع الذي يعيشون فيه . أما النـــساء اللاتـــي يتمتعن بمستوى معامل ذكاء مرتفع؛ فلديهن الثقة المتوقعة فـــي أفكـــارهن والطلاقـــة فـــي التعبيرعن أفكارهن، ويقدرن الأمور الذهنية، وعلى درجة كبيرة من الاهتمامـــات الفكريـــة والجمالية. وتميل النساء من هذا النوع الى التمعن في الأفكار ودوافعها، والتردد في التعبير عن غضبهن بصراحة. وأما النساء الذكيات عاطفياً – على النقيض من ســـالفات الـــذكر- يتصفن بالحسم والتعبيرعن مشاعرهن بصورة مباشرة، ويثقن بمـــشاعرهن، أيـــضاً مثـــل الرجال، فهن اجتماعيات غير متحفظات، ومن السهل توازنهن الاجتماعي وتكوين علاقـــات جديـــدة (Goleman, 1995). وأخيراً تناولت الدراسات متعددة الحـــضارات، موضـــوع الذكاء العاطفي، وانتشرت المقاييس المتنوعة لقياس مهارات الذكاء العاطفي منهـــا أبحـــاث ريفن بارون (Bar–on, 2000) وشابيرو (Shapiro, 2001)، وموريس الياس (Morice Eliae, 2000) اما على مستوى الوطن العربي فقد أهملت البحوث العربيـــة، والمحليـــة دراسة مفهوم الذكاء العاطفي و كيفة الاستفادة من مهاراته في الحياة لمدة طويلـــة نـــسبياً. واقتصرت على دراسة الانفعالات بشكل نظري مثالي، مما أدى إلـــى الجهـــل بـــالعواطف والانفعالات، وبكيفية التعامل معها، وهذا بدوره تجاهل أهمية الذكاء العاطفي فـــي تحقيـــق النجاح، والتفوق في عدد كبير من المجالات (رزق الله ،٢٠٠٦)؛ (حسين، ٢٠٠٧) .

ويتضح مما سبق أن الذكاء العاطفي لايعد مفهوماً جديداً لكنه مفهوم له جذور تاريخيه على اعتبار أن الباحثين نظروا إلى الذكاء نظرة واسعة، وأكدوا أهمية الجوانب غير المعرفيـــة، في التكيف والنجاح في الحياة.

تعريف مفهوم الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence) :

يعتبر مفهوم الذكاء العاطفي من المفاهيم الجديدة في ميادين علم النفس، ولم نجد تعريفاً محدداً اجمع عليه معظم السيكولوجيين، وإن كانت معظم التعريفات التي رصدت في هذا المجال اتفقت على وجود مجموعة من القدرات، والمهارات الانفعالية، والاجتماعية المختلفـــة يمتلكهـــا

الأفراد، وأكدت تلك التعريفات أهمية هذه القدرات والمهارات للنجاح في المواقف الحياتية والعملية. وفيما يلي توضيح للمصطلحات والمفاهيم التالية:

أولاً: الذكاء العقلي(Mental Intelligence)؛ هو مجموعة من القدرات التي تمكن من اكتساب المعرفة والتعلم وحل المشكلات واتخاذ القرارات.

ثانياً: الانفعال (Emotion)؛ فيعرفه معجم السمات الوجدانية بإنه حالة وجدانية حادة وفجائية وغيرمنظمة، تختلف عن الحالة الاعتيادية للفرد، وتتسم بالاستثارة والتنبيه، والتوتر من القيام بعمل ما. وللانفعال مكونات داخلية (فيزيولوجية، وشعورية ومعرفية)، وخارجية (سلوكية مثل تعبيرات الوجه)، وتعتمد هذه الحالة على مواقف معينة (الخضر، ٢٠٠٨) .

ثالثاً: الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence) وهو يجمع بين الجانب العقلي، والجانب الانفعالي للفرد. وقد عرّف ماير وسالوفي(Mayer& Salovey, 1995) الذكاء العاطفي بأنه القدرة على فهم الانفعالات الذاتية، وانفعالات الآخرين، والتمييز بينها واستخدام الانفعالات لتوجيه التفكير والسلوك. وتضم أربعة مكونات هي :

- القدرة على إدراك الانفعالات بدقة بعد تقييمها وتقديرها والتعبير عنها.
- القدرة على توليد الانفعالات والوصول إليها لتسهيل عملية التفكير.
- القدرة على فهم الانفعالات والمعرفة الانفعالية.
- القدرة على تنظيم الانفعالات لتسهيل النموالعقلي والانفعالي .

اما جولمان (Goleman) فقد عرف الذكاء العاطفي بأنه مجموعة من المهارات والكفايات التي تمكن الفرد من التعرف على مشاعر الآخرين، وعلى تحفيز ذاته وادارة انفعالاته وعلاقاته مع الاخرين بشكل فعال. وتشمل هذه الكفايات والمهارات خمسة مجالات هي: الوعي بالذات، وإدارة الانفعالات، وحفز الذات، والتعاطف، والتعامل مع الاخرين أو المهارات الاجتماعية. وفي عام (١٩٨٨) نشر جولمان كتابه بعنوان (العمل مع الذكاء العاطفي) "Working with Emotional Intelligence" وعرض فيه إطاراً عاماً معدلاً لنظريته يتضمن أربعة أبعاد تتألف من عشرين كفاية فرعية هي :

- الوعي الذاتي (Self- Awareness): وتعني وعي الشخص بمشاعره، وانفعالاته أو عواطفه كما تحدث، والوعي بأفكاره المتعلقة بتلك الانفعالات والعواطف. التي تضم كذلك الوعي الانفعالي الذاتي، والتقييم الذاتي الدقيق، والثقة بالنفس .

- إدارة الذات (Emotion Handling) : وتضم الضبط الذاتي، والجدارة بالثقة، والوعي، والتكيف، والمبادرة، والدافعية للتحصيل والعمل والقدرة على إصدار الحكم بعد التفكير المتأني.

وأن من يفتقرون إلى هذه المقدرة، يبقون في حالة عراك مستمرمع الشعور بالكآبة، أما من يتمتعون بها فهم ينهضون من كبوات الحياة وتقلباتها بسرعة أكبر.

- الوعي الاجتماعي (Social Awareness): ويضم التعاطف، وتكييف الخدمة، والوعي المؤسسي، والكفاءة في تطوير العاملين والاستفادة منهم .

- إدارة العلاقات (Relationship Management): تضم القدرة على الاقناع، والاتصال، وإدارة الصراع والازمات، والقيادية، وبناء الروابط، وتغيير المحفزات الجماعية، والعمل في فريق والتعاون، وتطوير الآخرين (Goleman, 1995).

وعّرف بارون (Bar- on, 1997) الذكاء العاطفي بأنه محموعة منظمة من المهارات والكفاءات غير المعرفية في الجوانب الشخصية والانفعالية والاجتماعية،التي تؤثر في قدرة الفرد على معالجة المطالب والضغوط والبيئية، وهو عامل هام لتحديد قدرة الفرد على النجاح في الحياة. كما صنف الباحثان عثمان ورزق (٢٠٠٣) تعريفات الذكاء العاطفي ضمن فئتين:

- التعريفات التي ترى أن الذكاء العاطفي هوالقدرة على فهم الانفعالات الذاتية والتحكم فيها وتنظيمها وفهم انفعالات الآخرين والتعامل معهم في المواقف الحياتية وفق ذلك .

- التعريفات التي ترى أن الذكاء العاطفي هوعبارة عن مجموعة من المهارات العاطفية والاجتماعية كالوعي الذاتي والتحكم بالانفعالات والمثابرة والحماس والدافعية الذاتية والتقمص العاطفي، واللباقة الاجتماعية التي يتمتع بها الفرد، ويحتاجها للنجاح في الحياة والعمل.

وقد توصلا بعد مراجعة مستفيضة لما كتب حول هذا الموضوع إلى أن الذكاء العاطفي خاصية مركبة من خمسة مكونات أساسية هي: المعرفة الانفعالية، وإدارة العواطف، وتنظيم العواطف، والتعاطف، والتواصل. وكان لعلماء النفس، ومن بينهم "ستيرنبرج وسالوفي" (Stenberg & Salovey)، رؤية أوسع للذكاء حاولوا أن يعيدوا اكتشاف مفهوم جديد للذكاء يصف فيه القدرات غير المعرفية بحيث يكون متفقا مع مقتضيات النجاح في الحياة سواء على المستوى الشخصي أوالمهني (جروان،٢٠٠٧)؛(السمادوني،٢٠٠٧). وبذلك اعتبرالذكاء العاطفي من أحدث أنواع الذكاءات في الوقت الحاضر، فهو يتطلب رؤية غير تقليدية لمفهوم الذكاء، ويرجع ذلك إلى ان المجتمع الآن يواجه تغيرات متنوعة في المجالات الاقتصادية والصحية والبيئية والثقافية والسياسية، وهذا يتطلب من الفرد ليس فقط قدرات عقلية لحل المشكلات التي

تواجهه، ولكنه يحتاج الى قدرات عاطفية وانفعالية، يمكن من خلالها التأثير على الأفراد داخل المجتمع.

ويعتبر الذكاء العاطفي من المفاهيم النفسية التى سعى الباحثون فى المجال الإدارى إلى بحث كيفية الاستفادة منها في تنمية الموارد البشرية المتاحة لدى المؤسسة, من خلال زيادة القدرة على إدراك مشاعر وانفعالات الآخرين وفهمها والعمل على إدارتها بالشكل الذى يقلل من فرص حدوث صراع، أو صدام بين الفرد وذاته من ناحية، وبينه وبين المحيطين به فى نطاق العمل من ناحية أخرى. وفى هذا الصدد يؤكد (شيرنس وجولمان وماكوبي) على ضرورة توافر مجموعة من السمات أو أبعاد الذكاء العاطفي لدى القائد، ويعرفها بأنها "مجموعة من القدرات المكتسبة التي تشكل في مجموعها مستوى الذكاء العاطفي لدى القائد، ويترتب عليها تحقيقه لمستويات مرتفعة من الأداء في عمله "، وهذه السمات مهمه في إعداد القادة. والتي تلعب دوراً جوهرياً في رسم مستقبل المؤسسة، وإحراز تقدّم بارز على مستوى المنافسة بين المؤسسات (Cherniss& Goleman, 2001)؛ (Maccoby, 2001) . ويرى ماير وآخرون(Mayer, Salovey & Caruso, 2002) ان هذه السمات تلعب دوراً بارزاً في صنع واتخاذ القرار، حيث تمثل إدارة الانفعالات احدى سمات الذكاء العاطفي إذ يقيس قدرة الفرد على إدارة انفعالاته في عملية اتخاذ القرار. حيث تتوقف فاعلية اتخاذ القرار على الخريطة العقلية والعاطفية للفرد. فقد أشارت سلطان (١٩٩٨) إلى أن القدرات العقلية تتفاعل مع القدرات العاطفية والاجتماعية عند اتخاذ الفرد للقرار. لذلك يحتاج القائد إلى مستوى عالٍ من الذكاء العاطفي لإنه يمثل المؤسسة، ويتعامل مع أعداد كبيرة من الافراد خلال ساعات العمل. وهذا ما أكده كرسو وماير وسالوفي (Caruso, Mayer & Salovey, 2002) إلى أن القائد ذو القدرة العالية لديه قدرة على التحكم في عواطفه قبل اتخاذ اي قرار يكون أكثر ميلاً لزيادة دافعية الموظفين من خلال إتاحة الفرصة أمامهم لأخذ آرائهم والتعرف على مشاعرهم تجاه القرار، الأمر الذى ينجم عنه فى النهاية كسب تأييدهم، ودعمهم لأهداف المؤسسة، وغرس الإحساس بالحماس والثقة والتعاون. وهذا ما يؤكد مقولة هارفي سلفر (Harvey Silver) – أحد أهم المستشارين الإداريين المشهود لهم بالكفاءة فى كندا – بأن ما يقرب من ثلث نجاح القائد يعتمد على مستوى ذكائه العام (IQ) وعلى مستوى خبراته، فى حين أن الثلثين الباقيين يرجعان إلى مستوى ذكائه العاطفي (EI) (Tomlinson, 2002)؛ (Golman, 1995). كما يرى فالس (Valls) أن ارتفاع مستوى الذكاء العاطفي لدى القائد يخلق نوعاً من السلوك المهنى الإيجابى

الذى يركز على تقديم النصح، والمشورة للآخرين، وعدم الأنانية فيتحول دور القائد من مجــرد مُصدر للأوامر والتعليمات إلى القيام بدور الناصح والمرشد والداعم لمهارات الموظفين، ولاشك أن هذا ينعكس فى النهاية لما فيه صالح المؤسسة والموظفين (Valls, 2007).

العلاقة بين الذكاء العاطفي (EQ) والذكاء العام (IQ)

يشير مصطلح الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence) الذي ترجم إلى العربية بمصطلحات متعددة مثل (الذكاء الانفعالي، الذكاء الوجداني، ذكاء المشاعر، الذكاء العــاطفي، وقد ترجم أيضاً إلى دمج تفاعلي بين مكوني الانفعال والذكاء العقلي المعرفي (طعمه، ٢٠٠٦), (الخضر،٢٠٠٨), (عبد الخالق, ٢٠٠٤). ولعلنا نشير هنا إلى استخدامنا معنى الذكاء العــاطفي ليشير إلى مصطلح (Emotional Intelligence) في هذه الدراسة.

ويركز الذكاء العام (IQ)على المهارات المعرفية كالقدرة على الــربط بــين المفــاهيم، والقدرة على التفكير المجرد، والقدرة على حل المشكلات.. أما الذكاء العاطفي(EQ) يتــضمن تعرف واستخدام المشاعر والانفعالات لاتخاذ القرارات السليمة في الحياة والإحساس بــالآخرين (Salovey & Sluyter, 1997). ويرى جولمان (Goleman) أن كلاً من الــذكاء العــام و الذكاء العاطفي ليسا متعارضين، ولكنهما منفصلان، وكل فرد لديه مقدارمعين من كليهما، و انه من النادر أن يوجد شخص لديه درجة عالية في أحدهما، ومنخفضة في الأخرى فكلاهما يمثلان نمطين، لكن هناك علاقة متلازمة بينهما (الجبالي،٢٠٠٠).

ويشير مونتيماير وسي (Montemayer & Speec, 2004)إلى أن العلماء مــازالوا يتجادلون بخصوص العوامل التي تقوم بتكوين معدل الذكاء لأي شخص،ولكن معظم الأخصائيين يتفقون على أنه بالإمكان قياس معدل الذكاء العام بواسطة اختبارات الذكاء المقننــة مثــل تلــك المقاييس التي يتم بها قياس كل من القدرات اللفظية، وغير اللفظية، التي تشمل الحفظ، ومعــاني المفردات، والادراك، ومتابعة المعلومات،والمهارات البصرية والحركية، ويعتبر معدل أو معامل الذكاء الذي يستخرج من هذه المقاييس ويطلق عليه معدل الذكاء العام (IQ) (عواد، ٢٠٠٣).

ويشير شاكرابوتي(Chackraborty, 2004) إلى أن الذكاء العام (IQ) يثبت تماما عند وصول الطفل إلى ست سنوات، على عكس الذكاء العاطفي (EQ) فهو قابل للنمــو والتطــور

خلال فترة حياة الفرد. وقد أشار إلى أن الخبرات المتنوعة التي يمر بها الفرد عبر مراحل حياته تعمل على إثراء ذكائه العاطفي، وأهم ما يميز الذكاء العاطفي عن معدل الذكاء العام ، مما يعطي الفرصة للوالدين والمربين في أن يقوموا بتنمية ما أغفلت الطبيعة تنميته، لتحديد فرص نجاح أطفالهم في الحياة. ويضيف " شابيرو " أنه يمكن القول إن التمتع بقدر كبير من الذكاء العاطفي (EQ) يمكن إن يكون له أهمية كبيرة في تحقيق النجاح في الحياة اكثر من معامل الذكاء العام (IQ) الذي يتم قياسه بالاختبارات المقننه من الذكاء اللفظي، وغير اللفظي القابل للإدراك ويشيرهاي (Huy, 2002) إن مهارات الذكاء العاطفي لا تعتبر النقيض لمهارات الذكاء المعرفي، أو لمهارات معدل الذكاء، ولكنها تتداخل وتتفاعل مع بعضها البعض بطريقة ديناميكية على مستوى مقبول من المفاهيم، وكذلك في عالم الواقع، وبطريقة مثالية، ويمكن لأي شخص أن يتفوق في كلاً من مهارات الذكاء المعرفي والمهارات الاجتماعية وعاطفية.

ويسهم الذكاء العاطفي في النجاح المهني بدرجة تفوق نظيره الذكاء العام، فإذا كان الذكاء العام يسهم بنسبة (٢٠%) للتنبؤ بالنجاح المهني، تاركاً نسبة (٨٠%) للعوامل الأخرى ومن بينها الذكاء العاطفي في تحديد مستوى النجاح في مجالات الحياة كافة، فضلاً عن تأثيره على علاقاتنا الاجتماعية بزملاء العمل والأصدقاء. فإذا كان للذكاء الأكاديمي والمهارات المعرفية ضرورة للحصول على وظيفة ما، فإن الذكاء العاطفي يعمل على النجاح الوظيفي للفرد (Goleman, 1998).هذا يعني ان معدل الذكاء العاطفي أصبح مطلوباً في العمل، فالشعار الرائج الآن " الذكاء العقلي يمكّنك من الحصول على الوظيفة، أما الذكاء العاطفي فيجعلك ترتقي نحو الأفضل" ذلك أن الذكاء العاطفي هو المفتاح الجديد للنجاح (ازوباردي، ٢٠٠١).

وتجدر الإشارة هنا إلى عدم وجود تعارض بين الذكاء العام والذكاء العاطفي فكلاهما يكمل الآخر، حيث يقيس معدل الذكاء العام مقدرة القائد على الوصول إلى حلول منطقية للمشكلات الإدارية، بينما يقيس معدل الذكاء العاطفي مقدرة القائد على تنفيذ هذه الحلول وإقناع الآخرين بها بالشكل الذى يحقق المزيد من التجانس، والتعاون بين أعضاء فريق العمل .(Lam & Kirby, 2002)

أهمية الذكاء العاطفي :

يعتبر الذكاء العاطفي أحد أهم المواضيع المثيرة للاهتمام في العقد الأخير، مما أدى ذلك إلى زيادة الاهتمام به من قبل العديد من الباحثين و المربين والاخصائيين النفسين. وتتمثل أهمية الذكاء العاطفي فيما يلي:

- يعدّ الذكاء العاطفي إلى جانب القدرات العقلية الأخرى أحد الركائز الأساسية في تنوع الحلول للعديد من المشكلات (حسونة وأبو ناشي ،٢٠٠٦) . .

- إن الاهتمام المتزايد بالذكاء العاطفي من قبل السيكولوجيين والباحثين يشير إلى نوع من النقد للاختبارات التقليدية للذكاء، من حيث أن واقع الحياة والنجاح في الحياة يتطلب مهارات وقدرات انفعالية وشخصية واجتماعية أكثر من القدرات الأكاديمية، والقدرات التي تقيسها اختبارات الذكاء التقليدية (مبيض، ٢٠٠٨).

- يساعد الذكاء العاطفي الأفراد على الابتكار، والحب، والمسؤولية، والاهتمام بالآخرين بالإضافة إلى تكوين الصداقات والعلاقات الاجتماعية الناجحة. كما ان هناك علاقة بين الذكاء العاطفي، والتوجه نحو الأهداف والرضا عن الحياة (حسونة وأبو ناشي ،٢٠٠٦) .

- أكدت العديد من الدراسات منها دراسة ليكويس عام (١٩٩٩) أهمية الذكاء العاطفي في المؤسسات في تحقيق التوافق والانسجام في العلاقات بين العمال، وأن الأفراد الذين لديهم هذا النوع من الذكاء يستطيعون استخدام المدخلات العاطفية في إصدار الأحكام، واتخاذ القرارات، كما أن الدقة في التعبيرعن الانفعالات تجعل الأفراد قادرون على الاتصال العاطفي مع الآخرين(خليل، ٢٠٠٩).

- وأكد العديد من العلماء منهم (جولمان، وماير وسالوفي، وميلسر، وبسورتر) أن الذكاء العاطفي يعدّ من أهم المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها في التنبؤ باحتمالات نجاح الفرد خلال مساره الوظيفي، وهذا ما اكده كلا من " هيعز ودالوكس " (Dulewicz & Higgs,2000). في دراستهما التي طبقت على عينة من العاملين في محيط العمل، أكدت أن الذكاء العاطفي يساعد في النجاح الوظيفي للفرد، ويضمن له النجاح في العلاقات المهنية داخل العمل.

- كما تشير الدراسات النفسية والاجتماعية إلى تركيبة القدرات المتعلقة بالذكاء العاطفي، "التي تتشكل من الادراك، وترشيد سلوك وقرارات القائد، وتحديد أولوياته وأنماط تعامله مع البيئة " (Reed, 2005; p 138).

- يرجع الانتشار الواسع للدراسات المتعلقة بالذكاء العاطفي خلال فترة وجيزة على أنها تساعد القائد على اكتساب مصادرمتعددة للقوة والتأثير في سلوكات الموظفين ومخرجاتهم (Humphry,2002:p 62)، وهذا ما تبحث عنه المؤسسات اليوم في ظل البيئة المتغيرة، وفي ظل الأزمة الاقتصادية العالمية (الجبهان،٢٠٠٩).

- وقد أشار سالوفي وسلوتر(Salovey & Sluter, 1997) إلى أن أهم وظائف الذكاء العاطفي هو توجيه التفكير، وتخصيص القدرات التي تسهم في حل المشكلات، مما يؤثر بشكل إيجابي على شخصية الفرد.

- وقد أشار الأدب التربوي إلى الدور الذي يلعبه الذكاء العاطفي في نجاح الفرد في عمله، فقد أكد جولمان أهمية تمتع الفرد بمهارات الذكاء العاطفي للنجاح في العمل، والتوصل إلى مستوى جيد من الأداء، وقارن بين الإنسان الناجح والانسان الفاشل، وتوصل إلى أن الأشخاص الذين يدركون مشاعرهم، ويقومون بإدارتها بشكل حكيم، ويتفهمون مشاعر الآخرين بصورة جيدة، هم أولئك الذين يتميزون في حياتهم المهنية (السمادوني، ٢٠٠٧).وهذا ما أكد عليه هايز (Hays, 1999) في دراسته على عينة من شركات التأمين الأمريكية للتعرف على أهم أسباب انخفاض المبيعات من وثائق التأمين على الحياة لدى بعض الشركات، اتضح أن مندوبي المبيعات الأكثر استجابة لانفعالات العملاء – من ذوي الذكاء العاطفي المرتفع – هم الأكثر مبيعاً لوثائق التأمين، على عكس المندوبين الأقل استجابة لمشاعر وأحاسيس العملاء الذين يحققون أقل معدلات بيع لوثائق التأمين. الأمر الذى دفع شركات التأمين إلى تصميم برنامجا تدريبي لتنمية قدرات الذكاء العاطفي لدى العاملين، وبعد مرورست سنوات من تنفيذ البرنامج اتضح أن حوالى (٩٠%) من العاملين الذين التحقوا به ارتفع مستوى أداؤهم بسبب هذا البرنامج .

نماذج الذكاء العاطفي :

لقد تمت دراسة الذكاء العاطفي والبحث فيه منذ سنوات عدة، فمن عام (١٩٠٠) إلى عام (١٩٦٩) كانت العاطفة (Emotion) والمعرفة (Cognition) تعدان ميدانا البحث و الدراسة يختلفان عن ميادين البحث الأخرى. إذ ركزت بحوث الذكاء ودراساته على قدرة الإنسان على إجراء عمليات التفكير المجرد، وركزت بحوث العاطفة ودراساتها من ناحية ثانية على العلاقة الكائنة بين علم الأحياء وبين العاطفة. وبدءاً من سنة (١٩٧٠) وحتى عام (١٩٩٧) تم احتواء

دراسات وبحوث الذكاء والعاطفة في ميدان واحد أطلق عليه اسم " المعرفة والعاطفة " ركـزت على تحديد معنى العواطف، والقواعد التي تعمل على ضبطها. وخلال هذه الفترة ظهر مصطلح " الذكاء العاطفي" نتيجة ما قام به ماير وسالوفي (Mayer & Salovey, 1997) بدمج البحوث القائمة على المعرفة مع البحوث القائمة على العاطفة من أجل فهم مصطلح الـذكاء العـاطفي، وعلى الرغم من ذلك فلم يلقى الذكاء العاطفي أيّ اهتمام يذكر من الباحثين، حتى جاء جولمـان (Goleman) في عام (١٩٩٥) بنشر كتابه فألقى الباحثون نظرة متفحصه على هـذا الكتـاب، وبدأت ردود الأفعال تتزايد نحو مزيد من البحوث عن الذكاء العاطفي، وإحداث توسعة لمعنـاه، وكانت النتيجة ظهور نموذجين للذكاء العاطفي هما:

أولا – نموذج القدرات العقلية للذكاء العاطفي:

قدم كل من مايروسالوفي (Salovey & Mayer) هذا النموذج خلال الفترة من عـام (١٩٧٠) لغاية عام (١٩٩٧). ويتكون هذا النموذج من مجموعة من القدرات المعرفيـة، التـي تسمح للفرد باكتساب المعرفة والتعلم و حل المشكلات. وقد أشار جورج (George, 2000) إلى أن هذا النموذج يتكون من أربع مراحل:

– المرحلة الأولى: تتمثل في القدرة على إدراك العواطف والتعبيرعنها بتعبيرالوجـه، ونبـرة الصوت وموضوعات الفن والفنون الحضارية كالموسيقى والقصص، والقيام بـالتقييم الـدقيق للانفعالات سواء في الذات الفرد، ولدى الآخرين .

– المرحلة الثانية: تتمثل بالقدرة على تسهيل العملية الفكرية من خلال استخدام العواطـف فـي العمليات الذهنية للتحليل والفهم، حيث تقوم العواطف بترتيب الأولويات الفكرية، وتوجه انتبـاه إلى المعلومات الأكثر اهمية. فالنضج العاطفي هو الذي يوجه صاحبه للتفكير بمـا هـو أهـم ويساعده على الحكم واتخاذ قرارات نهائية.

– المرحلة الثالثة: تتمثل بالقدرة على استيعاب العواطف وعناصـرها الجوهريـة وإمكانيـات تحولاتها وتقلباتها، التى تمكن الفرد من فهم الحقائق الأساسية في الطبيعة البـشرية والعلاقـات التى تنشأ نتيجة تفاعلات الأفراد بعضهم مع بعض.

– المرحلة الرابعة: تتمثل في القدرة على إدارة العواطف، ومعالجتها في ذات الفرد أو في ذات الاخرين، كمعرفة كيف تهدأ النفس بعد مشاعر الغضب أو القدرة على التخفيف من قلق شخص آخر.

ثانيا – النموذج المتعدد للذكاء العاطفي:

ويختلف هذا النموذج اختلافاً جذرياً عن نماذج القدرات العقلية على اعتبار أنـه يـضم نظاماً من القدرات غير المعرفية والمهارات الشخصية والاجتماعية، وتلك التي تمنح الفرد القدرة على التكيف مع الصعوبات المحيطة والضاغطة. وبهذا يتصف الأفراد الاذكياء عاطفياً بالقـدرة على فهم انفعالاتهم والتعبير عنها، وبنظرة إيجابية عن ذاتهم، كما لديهم القدرة على العيش حياة هانئة وسعيدة، وأنهم قادرون على فهم الطريقة التي يشعر بها الآخرون. ومن رواد هذا النموذج باراون (Bar-on) وجولمان (Goleman). فهما ينظران إلى الذكاء العاطفي من منظور أكثر تكاملاً واتساعاً. فهو يمثل هنا كل مهارات الفرد في التعامل مع انفعالات الشخصية من حيـث فهمها وإدراكها، والتحكم بها، إضافة الى مهاراته في التعامل مع انفعالات الآخرين. وقد أعـد باراون (Bar – On) أول أداة لقياس الذكاء العاطفي، التي صممت للتعرف على تلك الكفـاءات غير المعرفية. حيث صنفت الى خمس كفاءات، وهي:

١- الكفاءة الشخصية: وتتضمن الوعي بالذات، وتنظـيم الـذات، و تقدير الـذات والدافعيـة، والاستقلالية.

٢- الكفاءة الاجتماعية: وتتضمن المسؤولية الاجتماعية والعلاقات الاجتماعية والتعاطف .

٣- التكيفية: وتتضمن حل المشكلات، والمرونة، وإدراك الواقع .

٤- إدارة الضغوط النفسية: وتتضمن ضبط الاندفاع وتحمل الضغوط .

٥- الحالة المزاجية العامة: تتضمن الشعور بالتفاؤل والسعادة (Busso,2003).

مواءمة بين نموذجي الذكاء العاطفي:

لقد ظهرت عدة نماذج حددت مهارات الذكاء العاطفي، إلا أن في معظمهـا انطـوت ضمن أحد النموذجين السابقين؛ أولها: نموذج المتعدد للذكاء العاطفي لجولمـان (Goleman, 1998) الذي ضم طيفاً واسعاً من المهارات الفكرية والعاطفية والاجتماعيـة. ثانيـاً: نمـوذج القدرات العقلية للذكاء العاطفي لماير وسالوفي (Mayer & Salovey, 2000)، و تكون هذا النموذج من جملة من الاستعدادات غير المعرفية، والكفاءات، والمهارات التي تؤثر في قـدرة الفرد على النجاح والتوافق مع متطلبات البيئة.

ومن خلال النظرة السريعة إلى النماذج التي تناولت الذكاء العاطفي، يمكـن ملاحظـة التكامل فيما بينها، فبينما ركزت نماذج القدرات على مهارات انفعالية رئسية ينبغي توافرها في

الفرد كي يتمتع بالذكاء العاطفي، وحددت علاقة العوامل الانفعالية بالتفكير والإدراك. أمّا النماذج المتعددة فهي أكثر شمولية؛ لانها أضافت إلى نموذج القدرات مجموعة من المهارات الاجتماعية، وركزت على نواتج المهارات الانفعالية المتوافرة لدى الفرد بعد صقلها بخبرات البيئة الخارجية كنواتج قابلة للقياس عن طريق التقرير الذاتي للأفراد (رزق الله، ٢٠٠٦).

ويتضح مما سبق أن الذكاء العاطفي عاملٌ مؤثرٌ في احتمالات نجاح الفرد في حياته الشخصية والمهنية، بسبب ما يوفره من إدراك وفهم سليمين لمشاعر الفرد وانفعالاته وإتاحة الفرصة الكافية لديه للتعبيرعن تلك الانفعالات وتنظيمها، وإدارتها بالشكل الذي يمكنه من استغلال المهارات والقدرات المتوافرة لديه، من أجل اتخاذ قرارات سليمة وفعالة (الكرداوي، ٢٠٠٥).

استراتيجيات تطوير قدرات الذكاء العاطفي:

هناك العديد من الاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها في تطوير قدرات الذكاء العاطفي وقد توصل فيتيلو(Vitello,2003) إلى أربع استراتيجيات تساعد القائد على تطوير قدراته:

١- استراتيجية التركيز على الذات: تتم من خلال الاحتفاظ بسجل يعكس الأحوال العاطفية للقائد سواء أكان على شكل دفتر مذكرات، أم على هيئة أشرطة، التي تتيح للقائد فرصة الاطلاع على المشاعر الحالية أو السابقة، التي يشعر بها. وتساعد هذه الطريقة في الاطلاع على بعض الاستجابات المزعجة وغير المقبولة .

٢- استراتيجية التأمل والتفكير بالمحيط الخارجي: إن هناك أنماطاً عديدة من عمليات التأمل والتفكيرالتي يمكن أن تساعد الفرد كي يصبح أكثر وعياً وإدراكاً لكيفية تأثير العواطف في السلوك، كالتفكير في خلق السموات والأرض. وحسب ما قاله فيتيلو (Vitello) إنه يجب على القائد الاختلاء بنفسه لعدة دقائق، وممارسة عمليات تنفس عميقة وبطيئة للمساعدة على تهيئة الدماغ والتفكير بوضوح وصفاء.

٣- استراتيجية الانخراط في التفكير والتخيلات الإيجابية .

٤- استراتيجية ممارسة الإصغاء التعاطفي: ذلك من خلال الاستماع إلى ما يقوله الفرد جيداً، والسعي إلى أن يكون الفرد حساساً، ومتفهماً بغض النظر عن مدى اختلاف أو تشابه استجابة الشخص الآخر مع مشاعره وإدراكاته، والبحث عن مصداقية ما قيل. وتمارس هذه

الاستراتيجية في جميع ميادين الحياة، ويتم استخدام أسئلة مفتوحة تبدأ على سبيل المثال في أثناء الاستماع : هل هذا ما تقصده و ترمي إليه؟.

مهارة اتخاذ القرار (Decision – Making):

إن التطور العلمي الهائل في عصرنا الحالي، وتراكم المعرفة وتشعب الاتجاهات والانتماءات للفرد والجماعة، جعل عملية اتخاذ القرارات الفردية والجماعية مهمة صعبة. إلا أن هذا التطور قد قدّم حلولاً للمساعدة في عملية اتخاذ القرارات من خلال النظريات والاستراتيجيات التي اقترحها العلم الحديث في اتخاذ القرار (جلده،٢٠٠٨)؛ (ماهر، ٢٠٠٧).

تعدّ عملية اتخاذ القرارعملية فكرية، نفسية، سلوكية معقدة، تتضمن السعي لجمع أكبر عدد ممكن من المعلومات المتعلقة بالبدائل الممكنة للحل، ومن ثم اختيار البديل المناسب ضمن استراتيجيات مناسبة للوصول إلى الهدف المرغوب (طعمه،٢٠٠٦). ولقد تعددت تعاريف عملية اتخاذ القرار كلاً حسب اهتمامه، فمنهم من عرّفها بأنها القدرة التي تصل الفرد إلى حل يبتغي الوصول إليه في مشكلة اعترضته، أوموقف محيّر وذلك باختيار حلٍ من بين بدائل الحلول الموجودة وهذا الاختيار يعتمد على المعلومات التي جمعها الفرد حول المشكلة. كما عرف اتخاذ القرار بانه عملية عقلانية يتم من خلالها اختيار أفضل الحلول الممكنة وإصدارحكم يتعلق بمشكلة ما لتحقيق الهدف المطلوب بأقل كلفة وأقصر جهد (الهدهد، ١٩٩٦) وعرف يونغ " Young " اتخاذ القرار بانه عملية إدراك تشمل الظواهر الفردية والاجتماعية ويستند الى حقائق وقيم، تؤدي إلى اختيار بديل واحد من بين بدائل كثيرة للوصول إلى حل (عبدون، ١٩٧٩). في حين يعرف قاموس العلوم السياسية اتخاذ القرار بانه العملية التي يتم من خلالها تحديد المشكلات، والوصول إلى بدائل مختلفة، واختيار أحد هذه البدائل، بينما قاموس علم الاجتماع يشير إلى مصطلح اتخاذ القرار بأنه يدل على عملية ديناميكية، تسود بين كافة المشاركين في اختيار السياسة الملائمة (عبد اللطيف،١٩٩٩). ويعرف علم الإدارة العامة بأنه الاختيار المدرك بين عدد من البدائل المحتملة لتحقيق هدف أو أهداف محددة، مصحوباً بتحديد إجراءات التنفيذ (عبد الله،١٩٨٣).

وتهدف عملية اتخاذ القرار عند مواجهة موقف معين بصورة أساسية الاجابة عن سؤالين هما: "مالذي يجب عمله؟ ولماذا؟ ". وإذا كانت الإجابة عن الشق الأول من السؤال تعتمد بدرجة

أكبر على المعلومات والقوانين والمبادئ ذات الصلة بالموقف، فإن الشق الثاني يعكس بدرجة كبيرة قيم الفرد متخذ القرار، و ربما تلعب القيم دوراً أكبر من المعلومات في اتخاذ القرار عندما يتعلق الأمر بالقضايا الاجتماعية والشخصية. مع أننا لا نعير اهتماماً كبيراً للدور الذي تلعبه القيم في حل مشكلاتنا وقراراتنا، إلا أن هذا لا يقلل من قيمة الرغبات والآمال والعواطف والأهداف كقوى محركة للتفكير (جروان، ٢٠٠٧).

ويرى تيربان (Turban) ان هناك خلطاً بين مصطلحات صنع القرار (Decision – Makin) واتخاذ القرار (Decision – Taking) وحل المشكلة(Problem – Solving). ويمكن التفريق بينهما من حيث إن عملية صنع القرار(Decision – Making) تبدأ بتحديد المشكلة، وتحليل أسبابها، وتنتهي باختيار البديل المناسب وإصدار قرار به وتنفيذه. اما اتخاذ القرار(Decision – Taking) فهو ينحصر في المفاضلة بين البدائل واختيار البديل المناسب، وإصدار القرار، في حين يشير مفهوم حل المشكلة (Decision – Making) إلى الاختيار والتنفيذ، أي اتخاذ القرار لحل المشكلة، وتنفيذ الحل ومتابعة النتائج (ياسين، ٢٠٠٦)، (حسين، ٢٠٠٨)؛ (سرور، ٢٠٠٠). وقد أشار "غسري" (Gucray,2005) إلى وجود علاقة وثيقة بين اتخاذ القرار وحل المشكلات، وإن الثقة بالنفس وحل المشكلات يعتبران من المهارات الرئيسة في عملية اتخاذ القرار.

أهمية اتخاذ القرار:

يتميز الإنسان عن غيره من الكائنات الحيّة بإنه كائن متفاعل في مجتمع تحكمه قوانين ومعايير اجتماعية، لذا عليه أن يسعى وراء التطوير الدائم والتقدم. وحتى يتمكن الإنسان من مساعدة نفسه، ومساعدة غيره في هذا المجتمع؛ فلا بدّ من توفر المهارات اللازمة؛ كالقدرة على التواصل مع الآخرين، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات. ومن هنا تبرز أهمية عملية اتخاذ القرار على اعتبار أنها جوهر حياة الإنسان، لأنها تؤثر على حياة الأفراد الخاصة والمجموعات الإنسانية في مختلف المؤسسات الادارية بأنواعها، كما لها تأثير على مستوى الحياة العلمية والعملية سواء أكان محلياً أم عالمياً، و يكون التأثير سلبياً أوايجابياً بالشكل التالي:

أولا: علي مستوى حياة الأفراد؛ حيث تبرز أهمية اتخاذ القرارات في الحياة الخاصة بشكل واضح، إذ إن الفرد يعيش حياته بواسطة قرارات يتخذها يومياً قد تمسه، وقد تمسّ أسرته، وقد تمس علاقاته مع الآخرين. وهي قرارات كثيرة بحيث يستحيل عليه حصرها بسبب تعدد

المواقف، والمشاكل التى تواجهه ويتصدى لحلها، فعلى سبيل المثال الطالب الذي ينوي اختيار الحقل العلمي الذي يريد أن يتخصص فيه، وربة المنزل حين تقرر ماذا تعد في يومها من طعام، وما تعد لأولادها من ملابس. كل هؤلاء وغيرهم كثيرون يفاضلون، ويختارون، ويتخذون قرارات عديدة تتفاوت في درجات أهميتها والمجهود المطلوب لاتخاذها، وذلك تبعاً لدرجة أهمية الموقف أو المشكلة وصعوبته (جلده، ٢٠٠٨).

ثانياً: على مستوى المؤسسات الإدارية؛ تعتبر عملية اتخاذ القرارات الإدارية جوهر عمل القائد، ونقطة الانطلاق لجميع النشاطات التي تتم داخل المؤسسة، وفي علاقاتها وتفاعلها مع بيئتها الخارجية. لذلك أن معظم الدراسات والأبحاث الحديثة ركزت اهتمامها على موضوع القيادة رافقها اهتمام بموضوع اتخاذ القرار باعتباره وسيلة هامة لحل المشكلات الإدارية التي يواجهها القائد (جلده، ٢٠٠٨).

كما أن لموضوع اتخاذ القرار أهميته العلمية بالنسبة للأفراد العاملين في المؤسسة أو المتعاملين معها. فهناك قرارت يتخذها القائد قد تتعلق بمجموعة من العاملين، فقد تؤثر هذه القرارات على جميع الموظفين، وبعضها يوثر على المواطنين الذين يتعاملون مع المؤسسة أو مع موظفيها كمنتفعين أو مستفيدين، وبعضها يوثر على الوضع السياسي والاقتصادي والاجتماعي للمجتمع الذي تعمل المؤسسة في إطاره (كنعان، ٢٠٠٧).

ثالثا: على المستوى العلمي و العملي؛ يحظى موضوع اتخاذ القرار بأهمية خاصة من الناحيتين العلمية والعملية. فمن الناحية العلمية: يلقى موضوع اتخاذ القرار اهتماماً واضحاً لدى رجال القانون الإداري باعتبارها أهم موضوعات القانون، وأكثرها دقة. وتنبع أهمية اتخاذ القرار في القانون من كونها وسيلة هامة لمباشرة الوظيفة الإدارية، ومظهراً من أخطر مظاهر السلطات والامتيازات القانونية التي تتمتع بها الإدارة. وفي علم الادارة يشغل موضوع اتخاذ القرار حيّزاً هاماً، على اعتباره انه عملية مستمرة ومتغلغلة في الوظائف الاساسية من تخطيط وتوجيه وتنظيم وغيرها من الوظائف الادارية الأخرى (جلده، ٢٠٠٨). ومن الناحية العملية: تبرز اهمية اتخاذ القرارعلى المستوى التطبيقي، من خلال نقل المبادئ والنظريات من الزاوية النظرية المجردة إلى الناحية التطبيقية بهدف توضيح عملية اتخاذ القرار وتطويرها. وتتجلى هذه الأهمية من خلال الجهود التي تبذلها المعاهد العلمية، والأجهزة الإدارية لتدريب القادة على اتخاذ القرار من خلال تغييرسلوكهم واتجاهاتهم وتطويرها، وتنمية قدراتهم ومهاراتهم التى تؤثر في عملية اتخاذ القرار (ماهر، ٢٠٠٧).

رابعا: على المستوى العالمي والمحلي؛ يلقى موضوع اتخاذ القرار في الفكر الإداري اهتماماً متزايداً على الصعيدين العالمي والمحلي على حدّ سواء. ويتمثل الاهتمام على المستوى العالمي: من خلال ما تصدره منظمة الأمم المتحدة والهيئات المتخصصة التابعة لها من قرارات، وما تنشره من دراسات وأبحاث وآراء حول هذا الموضوع. وعلى المستوى المحلي: يحظى موضوع اتخاذ القرار باهتمام بالغ سواء لدى كتاب الإدارة أو لدى المعاهد والمؤسسات المتخصصة في مجال الإدارة، ويتضح هذا الاهتمام من خلال الجهود العلمية التي تقوم بها معاهد الإدارة في العالم العربي، والمنظمة العربية للعلوم الإدارية من خلال ما تنشره من أبحاث ودراسات، وما تعقده من ندوات في مجال الإدارة بشكل عام، واتخاذ القرارات بشكل خاص. ويتضح هذا الاهتمام من خلال إنشاء جمعية عربية لعلوم اتخاذ القرار تحت إشراف علماء الإدارة العرب (كنعان،٢٠٠٧).

ولاهمية اتخاذ قرارات مناسبة وسليمة حيال المشكلات التي يواجهها القادة في إداء مهامهم لتحقيق أهداف المؤسسات يتوجب على القادة أن يتعلموا مهارات اتخاذ القرار. لانها تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على كفاءة مؤسساتهم على اعتبار إن عملية اتخاذ القرار ليس فناً شخصياً فقط، بل هوعبارة عن مجموعة من القواعد والخطوات متتالية، كما أنها عملية معقدة تحتاج إلى مهارة عالية وخبرة وبعد نظر وسعة إدراك من القائد. وتبدأ هذه العملية عادة بإحساس القائد وانتباهه إلى أن هناك مشكلة، وبالتدقيق والفحص يحاول القائد أن يحدد ويعرف هذه المشكلة ويعتمد في ذلك على معلومات عديدة ومتنوعة حصل عليها من مصادر مختلفة، و بالتعرف على المشكلة يسعى القائد إلى وضع المعايير التي على أساسها يتم اختيار البدايل المناسب في ضوء النتائج المتوقعة، يلي ذلك محاولة تحليل وتقييم المعايير وفقاً لأهميتها النسبية، ودرجة تأثيرها في حل المواقف، أو المشكلة التي بصدد اتخاذ القرار بشأنها، والتحقق من فاعلية المعايير التي تم وضعها وموضوعيتها. حتى يتوصل القائد في النهاية إلى تحديد أنسب البدائل التي تحقق أفضل نتائج ممكنة في حدود البدائل المتاحة (كنعان، ٢٠٠٧). وتعد عملية اتخاذ القرار من المهام الجوهرية للقائد ومن صلب مسؤولياته حيث يتصف القائد بصانع القرار (decision maker)، لأن قدرته على اتخاذ القرارات من حقه بحكم دوره ومسؤولياته، وهو الذي يميزه عن غيره من أعضاء التنظيم الإداري (Simon,1960). وتعتبرعملية اتخاذ القرارات محور العملية الإدارية، وعصب الإدارة وقلبها النابض ومقدار النجاح الذي تحققه أية مؤسسة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة ذلك أن

عملية اتخاذ القرار تشمل من الناحية العملية كافة جوانب التنظيم الاداري، وأنها لا تقل أهمية عن عملية التنفيذ، وترتبط بها ارتباطا وثيقا، وأن التفكير في أي عملية إدارية ينبغي أن يركز على أسس، وأساليب اتخاذ القرار، كما يركزعلى أسس واجراءات تنفيذها. ومن هنا جعل علماء الإدارة من اتخاذ القرارموضوعاً رئيسياً في دراساتهم الحديثة، وأصبح يحتل جزءا بارزا في معظم الكتب والدراسات الحديثة(كنعان، ٢٠٠٧).

وتظهر هنا أهمية عملية اتخاذ القرار في المجال الاداري، لأن القائد يسعى إلى تحقيق أهداف مختلفة تخدم المؤسسة وبالتالي بدون اتخاذ قرار لايمكن للقائد ممارسة وظائفه الإدارية الأخرى مثل التخطيط والتنظيم والرقابة دون اتخاذ قرارات بشأنها، فمثلا تحديد الأهداف والبرامج تحتاج من القائد إلى قرار، وكذلك إلى تنسيق جهود العاملين وتحفيزهم نحو الأهداف المحددة وتحتاج ايضا إلى قرار. كما أن ممارسة الوظائف الإدارية في مجالات العمل المختلفة تحتاج إلى اتخاذ العديد من القرارات لإنجاز الأنشطة والواجبات الموكلة إليه (كنعان،٢٠٠٧). وهذا يدل على أن عملية اتخاذ القرار تعدّ من صميم عمل القائد الإداري، ومن المقومات الواجب توفرها لنجاح عملية اتخاذ القرارات وزيادة فاعليتها، مايلي:

- ضرورة توفر المعلومات اللازمة لإتخاذ القرار سواء ما يتعلق بالموقف أو بالعوامل المحددة له وبالنتائج المرتبطة بالقرار، لأن توفير المعلومات بالكفاية والدقة المطلوبة تتطلب وجود أجهزة متطورة في عملية جمع المعلومات وتحليلها .
- مراعاة كل المتغيرات البيئية المحلية والدولية التى تؤثر من قريب أو بعيد في القرار الصادر حتى يحقق القرار أهدافه الرئيسيه .
- أن يتوفر في متخذ القرار القدرة على التحليل والذكاء الذي يسمح له بصياغة المشكلة وتحليلها، وتحديد المتغيرات الاستراتيجية التي تؤثر في القرار.
- الاختيار السليم لفريق العمل الذي يعمل مع صانع القرار خلال مراحل اتخاذ القرار، وتنفيذه مما يؤدي إلى واقعية القرارات الصادرة، واقتناع المنفذين بأهميتها، والعمل على تنفيذها.
- الصياغة الجيدة للقرار بما يحقق وحدة الفهم بين المنفذين، وطبقا لمفهوم الإدارة للحدّ من احتمالات التأويل والتفسير .
- توفير الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤسين مما يساعد على تبادل المعلومات والافكار التي تؤدي إلى تحسين جودة القرارات الصادرة والعمل على تنفيذها.

- توفير السلطة لمتخذ القرار حتى يقوم بتنفيذ، ومتابعة نتائج تطبيقه للقـرار المتخـذ (حميـد، ١٩٨٦).

العناصر الأساسية التي يتكون منها القرار :

أولاً- المناخ الذي يتم فيه اتخاذ القرار:

إن أهمية دراسة وتحليل المناخ الذي يتم فيه اتخاذ القرار، كوسـيلة أساسـية لتحديـد الأسلوب لاتخاذه تبعا لطبيعة المناخ، الذي قد يقيد حركة متخذ القرار بتحديده للموارد المتاحـة أو أنواع الأنشطة، أوالنتائج المطلوبة. بالإضافة الى أن مناخ القرار إما أن يكون مناخاً متـسماً بالتنافس والتناقض أو مناخا متسماً بالمخاطرة أومناخاً ديمقراطياً. و أن أفضل مناخ تـتم فـي إطاره العملية اتخاذ القرارهو المناخ الديمقراطي الذي يقوم على مبدأ الشورى والمشاركة(رزق الله،٢٠٠٢).

ثانياً- أهداف متخذ القرار:

أن تحديد الهدف مهم جداً لاختيار البديل الذي يحقق ذلك الهدف أكثر ما يمكن، لكن في بعض الأحيان تتعدد الأهداف التي يسعى متخذ القرار إلى تحقيقها وقد تتناقض، مما يجعـل العملية صعبة. وتتحدد الأهداف حسب الحاجات، أو الرغبة في تصحيح واقـع معـين فـي المؤسسة ما مثلاً، أو كبداية لتحقيق أهداف أخرى. لذلك يجب اعتماد مخطط للوصول للهدف (رزق الله، ٢٠٠٦).

ثالثاً- الاختيار المدرك بين البدائل:

لابد من وجود بدائل متعددة، أو حلول متنوعة، كي يتم الاختيار منها. ويقصد بالاختيار المدرك ان يتم الاختيار بعد دراسة متفحصة للبدائل المحتملة، ومناقشة ما قد يترتب عليها مـن نتائج، ثم استبعاد جميع البدائل واختيار بديل واحد فقط (رزق الله،٢٠٠٢).

رابعاً - النتائج المحتملة والمتوقعة للقرار:

أن تفحص عملية اتخاذ القرار يتضمن محاولة لتخيل ماذا سيحدث إذا اعتمـد مخطـط بشأن قرار معين، أو كان على وشك تنفيذه، والتساؤل هل ستخلق صعوبات تحتاج لأهـداف أخرى وخطط ؟ أو سوف تفشل في تحقيق الغايات التي وضعت من أجلها ؟ وهل ستتعارض الإجراءات مع الوقائع والأحداث؟ و إذا ما اتضحت هذه الإجابات عن هذه الأسـئلة تكـون الخطة لاتخاذ القرار أيضاً واضحة (Heller, 1992).

أنواع اتخاذ القرار:

من خلال دراستنا لمراحل عملية اتخاذ القرارات وأساليب اتخاذها وخطواتهـا، ومـدى تعدد هذه المراحل والأساليب التي يتبعها القائد متخذ القراروتنوعها بهدف الوصول إلى الحـل الصائب للمشكلة التي تواجهه. أدى ذلك إلى تعدد وتباين أنواع اتخاذ القرارات الإدارية. وذلـك لأن نوعية القرار تختلف تبعاً لاختلاف طبيعة المشكلة التي يعالجها، والأفراد الـذين يتعامـل معهم، وطريقة اتخاذ القرار والظروف المحيطة. لذلك يوجد تصنيفات متعـددة لأنـواع اتخـاذ القرار وسيتم التركيز هنا على التصنيفات الأكثر شيوعاً في الفكر الإداري وهي:-

أولاً - القرارات حسب المستوى الإداري:

١ - القرارات الاستراتيجية (الحيوية): وهي القرارات التي تـرتبط بالأهـداف والخطـط الرئيسية وبكيان التنظيم الإداري ومستقبلة وبالبيئة المحيطة به. وتتميز القرارات الاسـتراتيجية بالثبات طويل الأجل، وبأهمية الآثار التي تحدثها في مستقبل التنظيم، وبما يتطلبه اتخاذها مـن عناية خاصة وتحليلات لأبعاد اقتصادية ومالية واجتماعية. ونظراً لأهمية آثار ونتائج القرارات الاستراتيجية على حاضر المؤسسة ومستقبلها، فإن الاختصاص فـي اتخاذهـا يكـون منوطـاً بالمستوى الإداري الأعلى في المؤسسة، لأنها تتطلب قدر كبيراً من الجهد والوعي ومستوى علياً من الفهم، نظراً لأهمية آثارها ونتائجها في حياة المؤسسة.

٢- القرارات التنظيمية: وتهدف هذه القرارات إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيـق الأهـداف وترجمة الخطط، وتحديد مسار العلاقات بين العاملين وبيان حدود الـسلطة أو تقـسيم العمـل، وتفويض الصلاحيات وقنوات الاتصال، وكما أن هذه القرارات تتعلق بكيفية استغلال المـوارد اللازمة للاستمرار في العمل سواء أكانت مصادر مالية أم بشرية بما يحقق أعلى معـدل مـن الاداء، وهذه القرارات يتخذها في الغالب مسؤولي الإدارة الوسطي في المؤسسة.

٣- القرارت التشغيلية: وهذه القرارات تتعلق بالتوزيع الداخلي للمـوارد وترجمـة الأهـداف والخطط إلى مهام وأعمال قصيرة المدى، كما أن هذه القرارات تتميز بأنها لا تحتاج إلى الجهد والبحث من متخذها، بل يتم اتخاذها في ضوء الخبرات والتجارب السابقة، وكما ان اتخاذها يتم بطريقة فورية تلقائية، وتعتبر هذه القرارات من اختـصاص الادارة التنفيذيـة فـي المؤسـسة (كنعان، ٢٠٠٧)؛ (جلده، ٢٠٠٨).

ثانيا – القرارات حسب مدى التأكد من المعلومات التي سيبنى عليها القرار، والتي تقسم إلى:

١- القرار في حالة التأكد: وتكون المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار معروفة، وبالتالي تكون النتائج مضمونه ومؤكده. وتتميز مثل هذه القرارات بسهولة اتخاذها، وبالتالي تكون نتائج القرار مضمونة ومؤكدة.

٢ – القرار في حالة المخاطره: يستطيع متخذ القرار تحديد درجة المخاطرة في قراره، بدلالة التوزيعات الاحتمالية، وتكون نتائج القرار ليست مؤكدة.

٣- القرار في حالة عدم التأكيد: حيث تتخذ القرارات في ظل هذه الظروف على أساس من الغموض الكامل، حيث لا تتوافر معلومات كافية وصحيحة، وبالتالي فإن النتائج المتوقع الحصول عليها في هذا النوع من القرارات تكون غير مؤكدة، بل ولا يمكن صياغتها على شكل توزيع احتمالي (رزق الله، ٢٠٠٢).

ثالثاً – القرارات حسب وظائف المنظمة:

١- قرارات تتعلق بالإنتاج: وتتضمن القرارات الخاصة باختيار موقع المصنع، وأنواع الآلات المستخدمة، وكيفية الحصول عليها، وحجم الإنتاج، وطرق الانتاج، وإجراءات الشراء.

٢- قرارات تتعلق بالمبيعات: وتشمل مجموعة من القرارات تلك الخاصة بنوعية السلعة التى سيتم بيعها و أوصافها، وتحديد الأسواق، وموقع مكاتب البيع وتغليف المنتجات.

٣- قرارات تتعلق بالتمويل: كالقرارات الخاصة بحجم رأس المال اللازم والسيولة، والهيكل المالي، وتوزيع الأرباح، وخطط إعادة التمويل، وتحديد تكاليف العمليات.

٤- قرارات تتعلق بالعنصر البشري: تتضمن القرارات التى تتناول مصادر الحصول على الموظفين، وأساليب الاختيار وطرق التعيين، وكيفية تدريب العاملين، وأسس دفع الاجور والحوافز، وطرق الترقيه (الشامي،٢٠٠٨)؛ (كنعان،٢٠٠٧).

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات:

إن عملية اتخاذ القرار هي محور العملية الإدارية، وقد أصحبت قدرة القادة على اتخاذ القرار المناسب هي المقياس الدال على مقدار النجاح الذي تحققه المؤسسة، ويرجع ذلك إلى أن عملية اتخاذ القرارات تشتمل على كافة جوانب وعمليات التنظيم الإداري، وهي ترتبط من ناحية أخرى بعملية التنفيذ ارتباطاً وثيقاً. ولعل اهمية عملية اتخاذ القرارات بالنسبة للإدارات والمؤسسات جعلها عرضة للتأثر بعوامل عديدة قد تعيقها عن الصدور بالصورة الصحيحة، أو

قد تؤدي الى التأخر في إصدارها أو تجعلها تلقي كثيراً من المعارضة سواء من المنفذين لها وذلك لتعارض القرارات مع مصالحهم، أم من المتعاملين مع المؤسسة لعدم تحقيقها لغاياتهم ومصالحهم (العزاوي،٢٠٠٦) .

واذا رجعنا قليلا الى عملية اتخاذ القرارات في الفكر الإداري الحديث، وتحديداً في جانب العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات، فإننا نجد أن رواد المدارس التقليدية لم يعطوا أهمية كبيرة للعوامل السلوكية والاجتماعية والبيئية وتأثيرها على عملية اتخاذ القرارات، وإنما ركزوا الاهتمام على الجوانب المادية. أما رواد المدارس السلوكية بالمقابل ركزوا على أهمية العوامل والمتغيرات الاجتماعية والنفسية و البيئية وتأثيرها على هذه العملية. لذلك ركزت دراساتهم و تحليلاتهم لعملية اتخاذ القرارات والظروف المؤثرة بها على النواحي النفسية والاجتماعية للقرارات ومنفذيها، وكذلك على الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة وما يرتبط بها من عادات وتقاليد وقيم اجتماعية ونظم سياسية وإقتصادية، ونلاحظ هذا الاهتمام عند رواد هذه المدارس السلوكية من أمثال (سيمون وبارناد)، وغيرهم ممن أكدوا أن هناك قيودا ومعوقات وعوامل تقلل من درجة مصداقيه اتخاذ القرار الاداري (كنعان، ٢٠٠٧). ومن هنا يمكن تقسيم العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار إلى ثلاثة عوامل رئيسية، وهي:

أولا – العوامل الإنسانية:

تنبع العوامل الإنسانية المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات من كون عملية اختيار بين البدائل المتاحة امام متخذ القرارهي نتاج تفاعل إنساني، تتفاعل فيه عدة عوامل منطقية وغير منطقية، موضوعية وشخصية، وهي تختلف بذلك عن باقي التصرفات الإنسانية. ومن أهم العوامل الانسانية التي لها دور في التأثيرعلى رشد القرار وسلامته مايلي:

١- <u>القائد متخذ القرار:</u>

يعتبر القائد من أهم العوامل الإنسانية المؤثرة في فاعليه القرار، فشخصية القائد وعواطفه وخبراته في العمل ونوع الأعمال التي سبق أن مارسها، ومركزه الاجتماعي خارج المؤسسة واتجاهاته وخلفيتة النفسية والاجتماعية، وكذلك حالته النفسية عند اتخاذ القرار، كل هذه العوامل تؤثر في فاعلية القرار الذي يتخذه، فقد يختار القائد بديلا من البدائل في ظروف ومعلومات معينه، ويختار قائداً آخر بديلا غيره بنفس الظروف، و يكون كل منهما مقتنعا بسلامة اختياره.

فقبل كل شيء القائد هو إنسان و عضو في مجتمع معين يتأثر بما فيه من عادات وتقاليد وأعراف، وكلها تنعكس على سلوكه.

٢- المساعدون والمستشارون والمتخصصون :

فأسلوب تفكيرهم وطريقة عرضهم للموضوعات تؤثر على فاعلية قراراتهم ، لهذا على متخذ القرار أن يختارهم من ذوي الميول المتباينة حتى يخلق جواً مواتياً للأفكار المبدعة (كنعان، ٢٠٠٧)؛(الغزاوي، ٢٠٠٦) .

ثانياً – العوامل التنظيمية؛ ومن أهم العوامل المؤثرة الآتية:-

١- الاتصالات الادارية:

تعد الاتصالات الادارية من الوسائل المهمة التي تمكن القائد من الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبه لاتخاذ القرار. ولذا فإن سلامة القرارات الإدارية ورشدها يعتمدان بدرجة كبيرة على سلامة وفاعلية الاتصالات التي يجريها القائد للحصول على هذه المعلومات. وتتحدد فاعلية الاتصالات بمدى قدرته على تنمية الفهم بينه وبين موظفيه حتى تصبح الاهداف مفهومة لدى كل منهما. وتعتمد ايضاً على طريقة القائد في الاتصال التي تسهل مهمته في الحصول على المعلومات المطلوبه (كنعان، ٢٠٠٧). ومن الطرق التي يستخدمها القائد للحصول على المعلومات المطلوبة؛ طرق الاتصال الغير رسمية التي تنشأ نتيجة للعلاقات الشخصية والاجتماعية التي تقوم بين أفراد المجموعة، وهذه القنوات تكون فعالة في حصول القائد على معلومات بسرعة أكبر من الاتصال الرسمي. بل قد تمكن القائد من الحصول على معلومات قد لا يمكنه الوصول إليها من خلال قنوات الاتصال الرسمي، وقد اثبتت التجارب أن الاتصال غير الرسمي يساعد على حل كثير من المشاكل والموضوعات، واتخاذ قرارات صائبة نحو هذه المشاكل (جلده، ٢٠٠٨).

٢- التفويض واللامركزية الادارية:

أدى تطوير الأعمال الادارية وتعقدها إلى تزايد الأعباء الملقاه على كاهل القائد. وكذلك زيادة حجم المؤسسات الإدارية الحديثة، وتعقد أعمالها وتشعب نشاطاتها، كلها أدت إلى تزايد مسؤليات القادة، مما يدفع القاده إلى تفويض بعض اختصاصاته وسلطاته إلى مرؤوسيه، فالتفويض يساعد من ناحية على تنمية قدرات المرؤوسين في مجال اتخاذ القرارات والاعتماد على أنفسهم، ومن جهة اخرى توفر الوقت و الجهد ليتفرغ القائد للأعمال الاستراتيجية. وتتاثر عملية اتخاذ القرار ايضاً بدرجة اللامركزية الإدارية في المؤسسة. ويترتب على ذلك تحقيق

السرعة في اتخاذ القرارات، وتوفير كوادر قيادية جديدة للمناصب العليا في المؤسسة. فضلاً على ان اللامركزية في اتخاذ القرارات تعمل على زيادة قبول القرارات من المرؤوسين، وتنفيذها عن رضا، وتقلل من مظاهر المعارضة للقرار (سعدون،٢٠٠٦) .

ثالثا - العوامل البيئية:

هناك مجموعة من العوامل أوالقيود التي تؤثر في فاعلية القرارات تنبع من الظروف البيئية المحيطة بالقرار ومن أهم هذه العوامل :

١- التقاليد الاجتماعية و القيم الدينية:

تتأثر قرارات الإدارة بالتقاليد الاجتماعية والعادات الموروثه ويبدو هذا التأثير واضحا وجليا من خلال سلوك واتجاهات القادة عند اتخاذهم القرارات، خاصة في الدول النامية. أما القيم الدينية فتعتبر عاملاً مؤثراً في الإدارة بشكل عام والقرارات الإدارية بشكل خاص، ويبدو تأثيرهذا العامل في عملية اتخاذ القرارات واضحا في الدول الاسلامية، إذ ان الدين في الكثير من هذه الدول يعتبر عاملاً فعالاً في إقناع الجماهير بكثير من القرارات (كنعان،٢٠٠٧).

٢- التقدم التكنولوجي:

ان الثورة التكنولوجيه الحديثة أحدثت تغييرات جوهرية في بعض جوانب العملية الادارية كإعداد الخطط والاتصال واتخاذ القرارات، وكان من أبرز التطورات الفنية ــ في مجال اتخاذ القرارات ــ اختراع الحاسب الإلكتروني الذي لعب دوراً هاماً في تجميع البيانات وتخزينها وتحليلها وحفظها بشكل دقيق ومنظم، مما يساعد في التوصل إلى الحلول الملائمة.

٣- انسجام القرار مع الصالح العام:

وهنا لابد على القائد المتخذ القرار أن يراعي مدى تحقيق القرار أهداف المواظفين وليس لفئة محددة منهم. كما يجب عليه أن يراعي عدالة وموضوعية القرار حتى يضمن انسجامه مع الصالح العام (بن حبتور، ٢٠٠٠) .

٤- النصوص التشريعية:

ان الإنظمة والتعليمات كلها تشكل قيودا رسمية مفروضة على القائد متخذ القرار بحكم منصبه الرسمي. وكما تتأثر عملية اتخاذ القرارات بالتغيرات السريعة والمفاجئة في النظم والقوانين واللوائح التي تعمل المؤسسة في إطارها (الغزاوي، ٢٠٠٦).

معوقات اتخاذ القرار :

من أهم وأبرز المعوقات التي يصادفها القائد في عملية اتخاذ القرار، هي:

أولاً – المشاكل والمعوقات الإدارية:

تتعدد وتتنوع المشاكل والمعوقات الإدارية التي تتعرض لها عملية اتخاذ القرار، ومن أهم هذه المعوقات الإدارية التي كشفت عنها التطبيقات العملية:

١- المركزية الشديدة وعدم التفويض:

تكمن المشكلة الرئيسية هنا بإن سلوك القادة يتمركز في تركيز سلطة اتخاذ القرارات في أيديها، وإحجامها عن التفويض في اتخاذ القرار، وذلك لأسباب عديد قد تكون منها نابعة من الخلفية النفسية والاجتماعية لهذه القيادات. وهنالك الوسائل الفعالة للحد من هذه ظاهرة المركزية؛ تدريب القيادات على تفويض السلطات للمرؤوسين، وتوفير سبل الطمأنينة لهم لتشجيعهم على قبول التفويض، وحسن استخدام الوقت الذي يعتبرعنصراً هاماً ومؤثراً في التخفيف من حدة المركزية (الغزاوي، ٢٠٠٦). وقد بين "المومني" في دراسة قد اجراها سنة (١٩٨٣) على أن أهم المعوقات التي تواجه المديرين في مرحلة اتخاذ القرار هي المركزية مما يؤدي ذلك إلى صعوبة جمع المعلومات (المومني، ١٩٨٣).

٢- عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار:

تعتبر من أخطر العقبات التي تحدّ من كفاءة القادة عند اتخاذ القرارات، عدم توفر المعلومات الكافيه المرتبطة بالمواقف، وعدم دقتها في بعض الأحيان. وعموماً يمكن للقادة أن يتغلبوا على هذه المشكلة باستخدام أنظمة المعلومات المتطورة والاستعانة بالخبراء المتخصصين في تشغيل تلك الأنظمة.

٣- التخطيط غير السليم:

يعتبر التخطيط غير السليم من الظواهر السلبية الملموسة في مؤسسات الدول النامية. ووجود هذه الظاهرة يترتب عليه عدم تحديد ووضوح الاهداف لخطط التنمية، مما يجعل الرؤيا غير واضحة أمام متخذي القرارات. ويضاف إلى ذلك أن العلاقة بين أجهزة التخطيط وأجهزة التنفيذ قد تكون غير واضحة مما يترتب عليه آثار سلبية تعيق اتخاذ القرار اللازم لتنفيذ الخطط المرسومة (كنعان، ٢٠٠٧) .

ثانياً – المشاكل والمعوقات البيئية:

كل شيء في الإدارة هو نتاج ظروفه. ويعد تهيئة الظروف والبيئة المناسبة من المقومات الحيوية المهمة في التوصل إلى القرارات السليمة، ولكن في بعض الظروف يواجه القائد بعض المشكلات والمعوقات التي تحول دون اتسام قراراته بالموضوعية، وتؤدي بالتالي إلى عدم اتخاذ القرارات السليمة. ومن أهم هذه المشكلات التي كشفت عنها التطبيقات العملية الآتية :

١- غموض وجمود الأنظمة و اللوائح:

تلعب الأنظمة واللوائح دوراً هاما في تنظيم العلاقات وضبطها بين أفراد المؤسسة في أداء وظائفهم وتحقيق أهدافهم. وإن عدم مرونة الأنظمة واللوائح بالشكل المناسب قد تشكل عقبه رئيسية تحول دون تمكن القائد من الوصول إلى القرارالفعال. ويمكن التغلب على.هذه المشكلة بإن تكون الأنظمة واللوائح تتمتع بالمرونة والدقة والوضوح .

٢- عدم الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي في مجال الإدارة:

من الصعوبات والمعوقات التي تواجه الادارة بشكل عام التي تنعكس على عملية اتخاذ القرار، عدم الاستفادة من العلم والثورة التكنولوجيا العالمية. لذلك لم يعد هناك مفر أمام الدول النامية إلا الاستفادة من هذه التكنولوجية في مجال الإدارة بشكل عام، واتخاذ القرارات بشكل خاص حيث يمكن الاستفادة مما قدمته الاختراعات في هذا المجال مثل الحاسبات الإلكترونية، والأساليب الكمية التي تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرارات (كنعان، ٢٠٠٧).

ثالثاً – المشاكل والمعوقات النابعه من وضع القيادة الادارية:

إن من أهم المشاكل والمعوقات المرتبطة بوضع القيادات الإدارية، التي بدورها تؤثر على عملية اتخاذ القرارات، هي:

١- عدم توفر الكوادر القيادية الكفوءة:

أثبتت الدراسات الميدانية أنه من الصعب العثور على الأشخاص الذين تتوافر فيهم السمات اللازمة للنجاح في القيادة بالأعداد المطلوبة حتى في المجتمعات المتقدمة. ففي الدراسة التى أجراها الباحث " جاك تيلور "(J. Toyor) في مجال اختياروتنمية القادة في الإدارة الأمريكية لتحديد القدرات الأساسية المطلوبة لنجاح القادة، وتوصل إلى أن المشكلة الحقيقة هي

في إيجاد الموارد البشرية التي يمكنها تزويد الأجهزة الإدارية بالعدد الكافي من الأفـــراد الـــذين تتوافر فيهم كل أو بعض السمات القيادية (حسين، ٢٠٠٧) .

٢- عدم سلامة طرق وأساليب اختيار القيادات الإدارية:

تعد طرق اختيار القيادات الإدارية احدى معوقات اتخاذ القرار، والتي تنعكس آثارها السلبية على عملية اتخاذ القرار. ومن هذه الطرق توفر المهارة الفنية لدى القائد، فهذه القدرة ليـست كافيـه واحدها للإحاطة بكافة النشاطات اللازمة لمؤسسة؛ لأن الموضوعات التي قد تعرض على القائد ليست كلها فنية بل تشمل جوانب إدارية وإنسانية مما يتطلب توافر قدرات إنسانية وإدارية لحلها. ومن هنا فإننا نرى أن نجاح القيادات الإدارية في اتخاذ القرارات الصائبة يتطلب إعداد القيادات المتخصصة، وتدريبها وتطويرها وتنمية القدرات والمهارات الإدارية والإنسانية والذهنيـــة، لأن التفوق الفني وحده ـــــ رغم أهميته – لا يكفي لضمان النجاح في القيادة. وكذلك يجب اختيار القيادات الإدارية الكفؤة التي تتوفرفيها السمات القيادية التي تتلاءم مـــع متطلبـــات المؤســـسات (كنعان،٢٠٠٧) ؛(Fred,1986).

القيادة Leadership :

لابد للمجتمع البشري من قيادة حتى تترتب أعمالهم اليومية، ويقام العدل وتنظم الحيـــاة. فالقيادة ضرورة من ضرورات الحياة. يقول الله عز وجل { ولولا دفع الناس بعـــضهم بـــبعض لفسدت الأرض} (البقرة:٢٥١).

وتحتاج المنظمات والمؤسسات بشكل عام إلى القيادة الناجحة لتكون مؤســـسة ناجحـــة، فالقائد الناجح يفعل ما لا تفعله المجموعات الكبيرة من الناس (السويدان،٢٠٠١).

مفهوم القيادة :

يرجع الاهتمام بالقيادة منذ زمن الإغريق واليونان. ولقد اختلف علماء النفس بـــاختلاف مدارسهم الفكرية في تعريف القائد وسلوكياته وطبيعة القيادة، فالقيادة ليست مفهوماً واحداً بل هي مجموعة من المفاهيم التي تعكس جوانب من حياة الإنسان (طعمه، ٢٠٠٦).

ولا شك أن مراجعة مستفيضة لتاريخ تطور مفهوم القيادة، تشيرإلى أنها مرت بمراحل مختلفة بدءاً من النظرة الإلهامية للقائد وتفرده، إلى النظرة التشاركية والتعاونية، ومـــن هـــدف

يحدده القائد ويوجه الجماعة نحوه، إلى هدف مشترك للجماعة والقائد. ويرى جاردنر(Gardner, 1983) صاحب نظرية " الذكاءات المتعددة " أن القدرة القيادية تحتاج إلى ذكاءين: الذكاء الاجتماعي (Interpersonal Intelligence) الذي يمثل القدرة على فهم مشاعر الآخرين وتقديرها، والذكاء الشخصي (Intrapersonal Intelligence) الذي يمكّن الفرد من التحكم بمشاعره وفهمها، وبالتالي القدرة على التحكم بسلوكه. وبينما يرى ستيرنبرغ (Sternberg) صاحب نظرية " الذكاء الثلاثي" أن الذكاء يجب أن يترجم إلى نجاح في الحياة العملية، لذا فهو يرى أن مكونات الذكاء الثلاث هي: الذكاء الأكاديمي والذكاء الإبداعي والذكاء العملي (. لذا فالقيادة تحتاج إلى الذكاء العملي. فقد وضع ستيرنبرغ نظريته في القيادة وصنع نموذجا ثلاثيا للقيادة (WIC)، تتكون من ثلاثة أبعاد، وهي :

١- الحكمة (Wisdom)   ٢- الذكاء (Intelligence)   ٣- الإبداع (Creativity)

. (Sternberg & Vroom, 2002)

ويعد التغيرالمتسارع في جميع مجالات الحياة، السمة المميزة لعصرنا الحالي. لذلك تتطلب طبيعة العصر وتحديات العولمة نوعيات جديدة من القياديين عالية الكفاءة سواء كان على المستوى الأكاديمي والمهني والثقافي والأخلاقي، وهذه التغيرات تتطلب أيضاً ضرورة وجود القيادة الرشيدة القادرة على الإبداع والضبط والتوجيه في إطار الإيمان بقيمة المهنة، والالتزام بأداء الأدوار، واتخاذ القرارات على جميع المستويات بحيث تحقق كفاءة وفعالية المؤسسة. مما يتطلب قادة ممارسين ودارسين في نفس الوقت إن يتفهموا بشكل واضح طبيعة قدراتهم القيادية ومعرفتهم بالإدارة فكل قائد يحتاج إلى تقييم واقعي لقدراته الحالية، وبهذا يمكن إيجاد قدرات ومهارات تفي باحتياجات المستقبل (حسين، ٢٠٠٥). وتعتبر القيادة من أهم الوظائف التي يمارسها القائد حيث يمارس تأثيره على مجموعة من الافراد ويلهمهم ويوجههم ويرشدهم ويدربهم ويثير دافعيتهم للعمل، ويحفزهم على التعاون والتنافس من أجل الأداء المتميز، وتحقيق اهداف محددة.

وتعّرف القيادة كما عرفها هينري عام (١٩٧٩) بأنها " نشاط وفعالية تحتوي التأثير على سلوك الآخرين كأفراد وجماعات نحو إنجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة (غباين، ٢٠٠٩) ونلاحظ أن التأثيرجزء جوهري في عمل القائد، أي تتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في القيادة بمدى قوة وفاعلية التأثيرفي توجيه الأفراد العاملين وتغييرسلوكهم وتحقيق الأهداف المرجوة.

ويمكن توضيح الفرق بين القائد والمدير، كونهما يمثلان المراكز الوظيفية الأكثر حساسية في المؤسسات على اختلاف أنواعها، من خلال ما يلي:

أ- المديرهو المعني بالحاضر، أما القائد فهو معنى بالحاضر والمستقبل إذ يهتم بالتطوير والتغيير.

ب- المدير معني بالجوانب التنفيذية من خلال توفير الظروف المناسبة والإمكانات المادية والبشرية اللازمة للعملية، أما القائد فيطلب منه أن يقوم بما هوأكثر من ذلك فهو يبدع ويفكر ويخطط ويتصور ويدرك الأهداف المستقبلية لمؤسسة.

ج- المدير يحتل مركز سلطته في مجال معين، ولكن احتلال هذا المركزلا يعني بالضرورة القيادة، أما القائد فإنه يستمد سلطته من قوة التأثير في الآخرين (غباين، ٢٠٠٩).

وعلى الرغم من وجود العديد من النظريات التي تفسر مفهوم القيادة إلا إنه لا توجد نظرية متكاملة يمكن استخدامها في كل المؤسسات، فالقيادة عملية ديناميكية تتأثر بمتغيرات المواقف المختلفة، فما يناسب موقفاً من سلوك قيادي ربما لا يناسب موقفاً آخر. وبأي حال من الأحوال، لا يمكن عزل القيادة عن المفاهيم الإدارية الحديثة. ويعّد مفهوم الذكاء العاطفي احد تلك المفاهيم، وبهذا يتأثر أداء القائد بمستوى ذكائه العاطفي (سعدون، ٢٠٠٦). وعلى الرغم من استخدام مصطلح " الذكاء العاطفي " فى التراث النفسى منذ فترات طويلة، إلا انه لم يظهر بالصورة المنتظمه إلا منذ بدايات القرن العشرين، فقد نفردت بعض المجلات العلمية المتخصصة مثل مجلة "Ivey Busines Journal" في إعداد الدراسة تناولت أبعاد أو سمات الذكاء العاطفي (La Joie, 2002) . لدرجة أن أحد أبرز القادة العظام أمثال جون ماكسويل "John Maxwell" يرى أن الإدراك السليم لانفعالات الأفراد، وإداراتها بشكل فعال تعد من أحد أهم أبعاد القيادة الفعالة ؛ (Wong & Law, 2002)؛ (Baling & Kelloway, 2000) (Lyons & Schneider,2005). ونشرت مجلة (هارفارد بيزنس ريفيو) " Harvard Business Review " عام (١٩٩٨) مقالة بعنوان: "ماذا يعمل القائد" (What makes a leader?) وكان أهم ما توصلت اليه هذه المقالة ان مستوى الذكاء العاطفي لدى القائد يُعد عاملاً هاماً فى التمييز بين القادة ذوى الأداء المرتفع، ونظرائهم من ذوى الأداء المنخفض. وفى الوقت الذى أكدت فيه نتائج العديد من الدراسات وجود علاقة ارتباطية قوية بين مستوى الذكاء العاطفي، ومستوى أداء الفرد فى العمل، ادى ذلك إلى تشجيع العديد من المؤسسة المتميزة على أخذ هذا المتغير الهام فى الاعتبار سواء عند صياغة سياسة الاستقطاب لضمان

استقطاب الكفاءات التي يتوافر لديها مستوى عال من الذكاء العاطفي، أو عند تصميم برامجها التدريبية لضمان تنمية مستوى الذكاء العاطفي لدى العمالة الحالية (Fasset, 2007). ومن بين الأمثلة التي يمكن ان نعرضها في هذا الصدد شركة "جونسون آند جونسون " (أحد اعضاء تجمع " كريو") التي وجدت أنّ اقسامها الأكثر نجاحاً في كل أنحاء العالم من حيث القيادة هي تلك التي تملك مستوى مرتفعاً من الذكاء العاطفي (الجبالي، ٢٠٠٠)؛(الجبالي وسعيد، ٢٠٠٤). لذلك عقدت العديد من الشركات العالمية والمؤسسات دورات تدريبية لموظفيها، بهدف تنمية مهارات الذكاء العاطفي لديهم، من أجل رفع مردود إنتاج الفرد والمجموعات، وعلى سبيل المثال: فقد عمدت دراسة جان (Jan) عام (١٩٩٧) إلى تحديد أثر استخدام الذكاء العاطفي على إدراك المديرين لإمكانياتهم القيادية داخل مؤسساتهم، وقد توصلت الدراسة إلى أن سبب نجاح هؤلاء هو توظيف مشاعرهم في التعامل مع الآخرين، وتكوين علاقات طيبة مع موظفيهم، يسودها التعاطف والوعي بالحالة المزاجية، والتحكم بالانفعالات، والاهتمام بتعبيرات الآخرين غير اللفظية، وهي من مهارات الذكاء العاطفي ذات التأثير على الكفاءة القيادية للمديرين داخل مؤسساتهم (الكراوي, ٢٠٠٥).

وترتبط العملية القيادية بالعديد من المواصفات والقدرات التي يتسم بها القائد والتي ترسم صورة ومستقبل المؤسسة لغايات تحقيق التقدم، والتفوق على المؤسسات الأخرى. وقد اختلفت النظريات حول الصفات القائد. إلى ان المعظم اتفق على ان الصفات القيادية تتركز في

- قدرة شخصية: مثل الذكاء وطلاقة اللسان والابتكار والإبداع و الجاذبية والهدوء والاتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات .
- مهارات فنية وتخصصية: وتتضمن الثقافة والتعليم والمعرفة الواسعة والقدرة على إنجاز الأعمال ببراعة تعززها الخبرة في ممارسة الأعمال .
- مهارات إنسانية في التفاعل مع الآخرين وضمان مشاركتهم بموضوعية وحماس والتحفيز للعمل. وتعد الأساس الذي يميز القائد عن المدير.
- مهارات تعزيز الدافعية: وهي المهارات المتمثلة في قدرة القائد على اختيار الأسلوب والوسيلة المناسبة لتشجيع العاملين و تحفيزهم على الإنجاز الأفضل .
- مهارات قيادية مكتسبة يمكن تطويرها بالممارسة بعد امتلاك القائد لقدرات والمهارات الفنية، مثل القدرة على الحسم، واستيعاب المواقف الصعبة واتخاذ القرارات السريعة فيها دون تردد.

- التوافق النفسي الاجتماعي: وهو ضروري جداً في السلوك القيادي، ويرتبط به الثبات والرزانة وعدم التأثر بالنقد وتقبله بروح طيبة والاستفادة منه، والاعتراف بالخطأ والمبادرة الى إصلاحه (النعيمي، ٢٠٠٧)؛(عبودي، ٢٠٠٧). ومن الصفات القيادية التي تميز المرأة القيادية مايلي: (١)التعاطف: الشعور بالرحمة وتقدير احتياجات الآخرين وظروفهم، فهذه الصفة تعين المرأة على بناء علاقات حقيقية وصادقة مما يجعل الاتباع يحبونها ويتحركون معها نحو تحقيق الاهداف. و (٢) بعد النظر: نظرها يتجه إلى المستقبل البعيد. فقد أثبتت الدراسات أن المرأة تحرص على جمع المعلومات أكثر من الرجل. و (٣) الاتصال: المرأة أكثر استعداداً للحوار ومن الرجل في نفس الظروف. ويعتبر الاتصال والحوار أساسياً لإدارة المؤسسة. فالمرأة أكثر انفتاحاً في الحديث عن مشاعرها وقناعاتها (السويدان وباشرحيل، ٢٠٠٤).

أهمية القيادة:

يمثل القائد عصب الدماغ المفكر لأي مؤسسة، والقاطرة الأولى التي تقود قطار العمل والإنتاج نحو تحقيق الأهداف الموضوعة والنتائج المأمولة، وتزيد أهمية القائد الإداري عندما يتعامل بشكل متقن مع البيئة الخارجية المحيطة به ويستثمر إلى أقصى حدّ الموارد المتوفرة لديه، سواء أكانت مادية أم بشرية أم معلوماتية بما يخدم تقدّم المؤسسة التي يقودها ويحقق سموها وتطورها على الدوام. لذا لاغرابة في إعطاء أهمية كبيرة لدورالقائد في اي موقع عمل سواء أكان انتاجاً أو خدمياً أو تربوياً وثقافياً، ومنحة الدور الأكبر والصف الأول في عملية النجاح. وتكمن أهمية القيادة فيما يلي:

- انها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة .
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها .
- تدعيم القوة الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية بقدر الإمكان.
- وضع استراتيجية راشدة في عملية تحريك محفزة نحو هدف سامٍ (العدلوني، ٢٠٠٠)؛ (السويدان وباشراحيل، ٢٠٠٤).

أنواع القيادة :

تشكل القيادة محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف نشاطات الأعمال. فالقادة يجدون مؤسسات لـديها القدرة على التكيف والابداع والتعلم، والقدرة على التنظيم والابتكار والقدرة على تطوير العاملين والكشف عن مواهبهم. فتصنف القيادة إلى :

أولاً: القيادة الرسمية؛ وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقاً لمنهج التنظيم (إي اللوائح والقوانين) التي تنظم اعمال المؤسسة، فالقائد الذي يمارس مهامه مـن هـذا المنطلـق تكـون سـلطاته ومسؤولياته محددة من قبل القوانين واللوائح المعمول بها.

ثانياً : القيادة غير الرسمية؛ وهي تلك القيادة التي يمارس بعض الأفراد في التنظيم وفقاً لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم، ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مـستوى الإدارة التنفيذية أو الأدارة المباشرة، إلا أن مواهبه القيادية وقوة الشخصية بين زملائه وقدرتـه على التصرف، والحركة والإقناع يجعل منه قائداً ناجحاً (بينيس، ٢٠٠٥).

عناصر القيادة :

تظهر عناصر القيادة في أيّ موقف يجد فيه القائد نفسه معنياً بالتأثير في جماعة العمل مـن خلال إقناعهم بالعمل واهدافه، ويتم ذلك في مواقف وظروف معينة ومن خـلال وجـود نظـم وقواعد موضوعية تصدرها الإدارة من أجل تحقيق الأهداف التي يسعى إليها جميع الأطـراف. ومن أهم العناصر كما أوردها العديد من الباحثين :

١- القائد Leader: ويعد من أهم العناصر لأنه يؤثر في افراد ويحقق لهم ما يرغبون ويلبـي حاجاتهم وطموحاتهم، فهو يرسم السياسات، ويتخذ القرارات المهمة، ويسعى دوماً لإيجـاد التوازن بين الوظائف والعمليات التي يتولى إداراتها ويميل الـى الابتعـاد عـن عنـصر المخاطرة قدر الإمكان (السلمي، ١٩٩٩).

٢- جماعة العمل The work group : وهي من العناصر الأساسية في القيادة، وهم الوسـيلة التي بواسطتها ستتحقق الأهداف، وقد عرف علماء النفس هذه الجماعة بأنها: "وحدة تتـألف من مجموعة من الأفراد يدركون وحدتهم الجماعية ولديهم القدرة على العمـل أو يعملـون بالفعل بطريقة متحدة إزاء البيئة التي تجمعهم " (زكريا، ١٩٩٧).

٣- الموقف The Situation : يتفاعل القائد مع مرؤسيه بوجود مواقف محددة حيـث تظهـر بعض المشكلات أو المعيقات التي تفرض نفسها على طبيعة العلاقة القائمـة بـين القائـد والمرؤوسين. وأن الموقف يعمل على خلق القيادات كما قد يفرض بعض الـشروط التـي

تكون خارجة عن إدارة القائد، وعندها يستطيع أن يحدد القائد أسلوبه القيادي في تعامله مع هذا الموقف (هاشم، ٢٠٠٣).

٤- النظم والتعليمات Systems and Regulation: يتعامل القائد مع المرؤوسين ضمن قواعد وتعليمات ونظم معينة تصدرها الدولة أو الإدارة العليا، وفي ضوء هذه القواعد تتحدد العلاقات بين القائد، والمرؤوسين وترسم ملامح الأدوار لتحقيق الأهداف. والقيادة الفعالة هي القادرة على الاستفادة من هذه النظم والقوانين والتعليمات في سبيل تحقيق أهداف العاملين وأهداف المؤسسة (السلمي، ١٩٨٩).

٥- الأهداف Goals: تعدّ الأهداف بمثابة النتائج التي تعمل المؤسسة من أجلها من خلال استخدام الموارد البشرية، والمادية والطاقات المتاحة. ويسعى القائد في إدارته إلى تحقيق جميع الأهداف بفاعلية (كنعان، ٢٠٠٧).

العلاقة بين الأبعاد الأربعة للذكاء العاطفي والقيادة:

أكد جولمان (Goleman) على ضرورة إيجاد تناغم وروابط بين أبعاد الذكاء العاطفي والكفاءات المصاحبه لها، وبين القيادة الفعالة. ويوضح ذلك على النحو التالي :

– الوعي الذاتي: إذا عبرنا عنه ببساطة فإن الوعي بالذات وفهم عميق لعواطفه وأيضا لقواه وحدوده. فالقادة الواعون بذواتهم يدركون ايضاً قيمتهم، وأهدافهم وأحلامهم؛ فهم يعرفون اين ولماذا يتجهون. فقد ضبطوا أنفسهم على " مايشعرون أنه مناسب" لهم. فهم يتخذون قرارات تتفق مع قيمهم، فنجد عملهم مفعماً بالحيوية والنشاط. وكل هذه الخصائص التي يتمتع بها القادة الواعون بذواتهم، تمكنهم من التصرف بقناعة وصدق وهو ما تحتاجه المؤسسة (نصيف، ٢٠٠٦).

– الإدارة الذاتية: وانطلاقا من الوعي الذاتي يكون القائد قادراً على ادارة تلك العواطف ومشاعر. فالقادة الذين يتمكنوا من السيطرة على عواطفهم هم الأقدر على التعايش مع التغيرات المجتمع المحيط بهم وبالتالي مساعدة مؤسسته على التكيف مع هذه التغيرات.

– الوعي الاجتماعي: بعّد الوعي الذاتي والإدارة الذاتية العاطفية التى تتطلب القيادة الرشيدة الوعي الاجتماعي أو ربما بتعبير آخر(التقمص العاطفي). فإن الوعي الاجتماعي مكوناً ضروريا للقادة من أجل أخذ مشاعرالموظفين باعتباره، ثم اتخاذ قرارات ذكية بشأنها (Goleman, 1995) .

- إدارة العلاقات: إن الوعي الذاتي والإدارة الذاتية، والوعي الاجتماعي، تجتمع كلها في القدرة الأخيرة للذكاء العاطفي وهي إدارة العلاقات. ومن الأدوات الأكثر وضوحاً للقيادة الإقناع، وإدارة الصراع، والتعاون. فإن فن التعامل مع عواطف الآخرين يتطلب من القادة ان يكونوا واعين بعواطفهم الخاصة، ومنسجمين من خلال الوعي الاجتماعي (التقمص العاطفي) مع الناس الذي يقودوهم (الجبالي وسعيد، ٢٠٠٧)؛ (Bass, 1993) .

مشكلة الدراسة :

تعتبر العناصر البشرية في أيّ مؤسسة خاصة القادة اللبنة الأساسية للقيام بمهامها وتحسين أدائها ودورها في المجتمع وتحقيق أهدافها بشكل عام, وفي الآونة الأخيرة بدأ يدرك القادة والمديرون أهمية الذكاء العاطفي, وما يحققه لهم الذكاء العاطفي في تحسين إدائهم والإسهام في تحسين نوعية القرارات المتخذة وسلامتها.

إن الذكاء العاطفي عامل أساسي للتنبوء بنجاح القائد، وعنصر مهم للنجاح في اتخاذ القرار. حيث يعد اتخاذ القرار المحور الرئيسي الذي تتمحور حوله جميع العمليات الإدارية المختلفة، التى تهدف إلى الارتقاء بإهداف المؤسسة (بطاح، ١٩٩٧). وبما أن عملية اتخاذ القرارات تعد جوهر عمل القادة الإداريين ونقطة انطلاق بالنسبة لكافة الأنشطة والتصرفات التي تتم داخل المؤسسة أو التي تتم في إطار علاقتها مع البيئة الخارجية. فإنها تتأثر بالاوضاع العاطفية والانفعالية للقائد التي قد تؤدي إلى خلل في وظائفه كما تؤثرعلى القائد نفسه وعلى المؤسسة والمجتمع بصفة عامة، مما يؤثر على عملية اتخاذ القرار التي يقوم بها المدير، والتي تشكل صلب عمله الإداري (هيجان وأهنية، ٢٠٠٣).

وهنا أشار اشكونس وداسبورغ (Ashkauasy & Dasborough) عام (٢٠٠٣) على أن الذكاء العاطفي يعتبر من العوامل المنبئة عن فعالية أداء القادة في اتخاذ القرارات التي تخص مؤسساتهم. وكما لاحظ ديفد ماك كليلاند (David Mc Clelland) بإن القادة الذين يمتازون بسمات الذكاء العاطفي كانوا فعالين ومؤثرين أكثر من نظرائهم الذين يفتقدون لهذه السمات (Busso,2003). ولهذا ركز العديد من الباحثين في مجال إدارة الأعمال على اهمية تطبيق الذكاء العاطفي على أساس علمي ثابت وصحيح (الجبالي، ٢٠٠٠)؛(السمادوني، ٢٠٠٧).

إن معظم الدراسات السابقة التى أجريت فى مجال الذكاء العاطفي ارتبطت بـالنواحى النفسية والأكاديمية أكثرمن ارتباطها بالمجال الإدارى، ولم يتطرق أحد إلى البحث في العلاقة بين الذكاء العاطفي، ومهارة اتخاذ القرارلدى المرأة العاملة في المراكز القيادية سواء أكان ذلك على مستوى الأردن أم على مستوى الوطن العربي في حدود معرفة الباحثة . وفي الوقت الحاضر يركز الباحثون على العلاقة بين الذكاء العاطفي والقناعة والكفاية الإدارية. وقد أظهرت نتائج البحوث وجود علاقة جيدة بين الذكاء العاطفي والنجاح في العمل أو المهنة والحساسية الاجتماعية والقيادة، وايجاد حل للمشكلات واتخاذ القرارات المناسب. كما أن اداء القائد لمهامه بشكل دقيق، وصحيح هو أهم ما يسهم به في خدمة المؤسسة التي يعمل فيها (البوريني،٢٠٠٦)؛(Landy,2005; p.58).و قد يرجع الانتشار الواسع للدراسات المتعلقة بالذكاء العاطفي خلال فترة وجيزة على انها تساعد القائد على اكتساب مصادر متعددة للقوة والتأثير في سلوكات الموظفين (Humphry, 2002)، وهذا ما تبحث عنه المؤسسات اليوم في ظل البيئة المتغيرة وفي ظلّ الأزمة الاقتصادية العالمية. وبناء على ذلك فإن مشكلة الدراسة تتحدد بالسؤال التالي:-

هل توجد علاقة بين الذكاء العاطفي والقدرة على اتخاذ القرار لدى المرأة الأردنية العاملة في المراكزالقيادية بوزارة التنمية الاجتماعية؟

أسئلة الدراسة :

وتتحدد مشكلة الدراسة الحالية في الإجابة عن الأسئلة الآتية :

١- ما مستوى الذكاء العاطفي لدى المرأة العاملة في المراكز القيادية بوزارة التنمية الاجتماعية الأردنية ؟

٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مهارات اتخاذ القرار لدى المرأة العاملة في المراكز القيادية لاختلاف مستوى المراكز القيادية ؟

٣- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء العاطفي لدى المرأة العاملة في المراكز القيادية ؟

٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء العاطفي لدى المرأة العاملة في المراكز القيادية يعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

٥- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء العاطفي لدى المرأة العاملة في المراكز القيادية يعزى لمتغير العمر؟

٦- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء العاطفي لدى المرأة العاملة في المراكز القيادية يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة ؟

٧- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء العاطفي لدى المرأة العاملة في المراكز القيادية يعزى لمتغير الحالة الاجتماعية ؟

٨- هل توجد علاقة بين الذكاء العاطفي والقدرة على اتخاذ القرار لدى المرأة العاملة في المراكز القيادية ؟

أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة الحالية التّعرف الى علاقة الذكاء العاطفي بالقدرة على اتخاذ القرار لدى المرأة الاردنية العاملة في المراكز القيادية بوزارة التنمية الاجتماعية الاردنية .

أهمية الدراسة :

يشكل الذكاء العاطفي إحدى الصفات الجوهرية للقائد الفعال. فالقدرة في التعامل مع العواطف والمشاعر تساهم في كيفية التعامل مع احتياجات الأفراد وكيفية تحفيزهم. فالقائد الذي يتمتع بذكاء عاطفي يعتقد بأنه أكثر ولاء والتزاماً للمؤسسة التي يعمل بها وأكثر سعادة في عمله، وذا أداء أفضل في العمل (Goleman, 1998) ، ولديه القدرة على استخدم الذكاء الذي يتمتع به لتحسين ورفع من مستوى قدرته على اتخاذ القرار، وقادر على إدخال السعادة والبهجة والثقة والتعاون بين موظفيه من خلال علاقته الشخصية. وبشكل أكثر تحديدا يمكن إظهار أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية:

- تركزت معظم الأبحاث والدراسات السابقة حول أنواع الذكاء المختلفة كالذكاء العام والذكاء الميكانيكي، والذكاء الشخصي، ولم يحظ موضوع الذكاء العاطفي باهتمام بحثي بالقدر المناسب سواء في بلادنا العربية أوالأردن بشكل خاص .

- تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تناولت مفهوماً حديثاً ومهماً، وهو الذكاء العاطفي, الذي حظي باهتمام الباحثين في مجال علم النفس والإدارة معاً، لأهميته وتأثيره في العديد من السلوكيات، والتصرفات لدى الإنسان بشكل عام وللموظفين بشكل خاص, وكأحد المؤشرات الأساسية للتبوء بقدرات وإمكانيات الموظفين، وخاصة القادة.

- تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول العلاقة بين الذكاء العاطفي ومستوى أداء القادة والتي تُعد حاجة من الحاجات الضرورية التي تثبت أهميتها، والحاجة إليها في مجتمعاتنا العربية عامة، وفي الاردن بشكل خاص. ولقد أصبحت هذه الدراسات من المستلزمات الأساسية في وقتنا الحاضر خاصة بعد الأزمة الاقتصادية العالمية التي عصفت بكثر من المؤسسات الخاصة والحكومية، وكان لها تأثير كبير وعميق على إدارة هذه المؤسسات.

- إن دراسة الذكاء العاطفي وربطه بمهارة اتخاذ القرار تُعد سمة مميزة وواضحة من أجل النجاح في حل بعض المشكلات التي تواجه القادة، وتحقيق أهداف الوزارة، وذلك عن طريق ما سوف تخرج به هذه الدراسة من نتائج، وتوصيات للمساهمة في تنمية وتوجيه أنظار القادة لرفع مستوى الذكاء العاطفي لديهم.

- كون إن وزارة التنمية الاجتماعية تقدم خدمات متنوعة والتي تعنى بالفرد والإسرة والطفولة والدفاع الاجتماعي، ودورها في توزيع الأدوار والمهام والصلاحيات على كافة الهيئات التي تعنى بأفراد المجتمع، إضافه إلى الخدمات التي تقدّمها في الجانب الانساني من رعاية مسنين، وذوي الاحتياجات الخاصة والفقراء. والتي تتطلب بإن يتمتع مقدمي هذه الخدمات بالذكاء العاطفي وذلك من أجل المحافظة على بناء المجتمع الأردني، والارتقاء به.

- تأمل الباحثة من هذه الدراسة أن تشكل إضافة علمية وعملية مناسبة لدراسات أخرى وأن تقدم خدمة للباحثين في هذا المجال .

التعريفات الاجرائية:

- **الذكاء العاطفي :**

وهو مجموعة من المهارات والكفايات التي تمكن الفرد من التعرف على مشاعره ومشاعر الآخرين، وعلى تحفيز ذاته، وإدارة انفعالاته، وعلاقاته مع الآخرين بشكل فعال. وتشمل هذه الكفايات والمهارات المجالات التالية: الوعي الذاتي، ويضم الوعي الانفعالي الذاتي، والتقييم الذاتي الدقيق، والثقة بالنفس. وإدارة الذات، ويضم الضبط الذاتي، والجدارة بالثقة، والوعي، والتكيف، والمبادرة، والدافعية للتحصيل والعمل. والوعي الاجتماعي، ويضم التعاطف، وتكييف الخدمة، والوعي المؤسسي. وإدارة العلاقات، ويضم التأثير، والاتصال، وإدارة الصرع، والقيادية، وبناء الروابط، وتغيير المحفزات الجماعي، والتعاون، وتطوير الآخرين . (Goleman ,1995)

ويعّرف إجرائياً في الدراسة الحالية بالدرجة التي تحصل عليها المرأة العاملة في المراكز القيادية بوزارة التنمية الاجتماعية من خلال استجابتها للأداة المستخدمة في هذه الدراسة.

- اتخاذ القرار:

هي عملية عقلانية يتم من خلالها اختيار أفضل الحلول الممكنة، وإصدارحكم يتعلق بمشكلة ما لتحقيق الهدف المطلوب بأقل كلفة وأقصر جهد (الهدهد، ١٩٩٦).

ويعّرف إجرائياً في الدراسة الحالية بالدرجة الكلية التي تحصل عليها المرأة في المراكز القيادية من خلال إجابتها عن فقرات الأداء المستخدمة في هذه الدراسة .

- المرأة العاملة:

هي المرأة التي تعمل خارج المنزل ضمن أوقات محددة وتحصل على أجر مادي مقابل عملها في مجال الخدمات المجتمعية .

المراكز القيادية بوزارة التنمية الاجتماعية:

هي المراكز الوظيفية من رتبة مدير ومديرتنفيذي ورئيس قسم ورئيس شعبة، الذين يعملون ضمن اختصاصاتهم لغايات التحديث والتغير ومواكبة التطوير .

حدود الدراسة :

تعميم الدراسة في ضوء المحددات التالية:

١- اقتصرت الدراسة على علاقة الذكاء العاطفي بقدرة اتخاذ القرار لدى المرأة الأردنية العاملة في المراكز القيادية بوزارة التنمية الاجتماعية.

٢- أدوات الدراسة وخصائصها السيكومترية.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

على الرغم من الأهمية الخاصة التي يتلقها موضوع الذكاء العاطفي في الوقت الحاضر في الدول المتقدمة، والجهود التي يبذلها مختلف الباحثين في تناول أطراف هذا الموضوع وتأثيراته المتوقعة، والمثبتة في كثير من أوجه النشاط الإنساني لا سيما المجال الإداري. يمكن القول إن مفهوم الذكاء العاطفي ما زال حديثاً نسبياً ولم يشبع بالدراسة والتعمق كما يجب. ومن خلال مراجعة الباحثة للإدب التربوي لم تجد اي دراسات عربية بحثت موضوع الذكاء العاطفي، وعلاقته بمهارة اتخاذ القرار لدى المرأة القائدة. لذا يتضمن هذا الفصل استعراضاً لعدد من الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية.

أولاً: الدراسات المتعلقة باتخاذ القرار والسلوك القيادي

أجرى ميلر(Miller, 1980) دراسة بعنوان "خصائص السلوك القيادي للذكور والإناث" هدفت إلى بيان خصائص السلوك القيادي للذكور والإناث، والتعرف على العلاقة بين أنماط القيادة والقدرة على اتخاذ القرار. وتكونت عينة الدراسة من (١١٢) مديراً (٧٣) مديرة في ولاية نيويورك. وقد استخدمت الباحثة أداة لقياس القدرة على اتخاذ القرار مكونة من (تحديد الخطوات اللازمة لاتخاذ القرار، وجمع المعلومات اللازمة، وتحليل المعلومات وتصنيفها، وفحص الإمكانيات والوسائل، والحلول الممكنة، واختيار البديل الأنسب، ووضع البديل موضع التنفيذ، وإعلان القرار، والمتابعة والتقويم). وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ملحوظ في عملية اتخاذ القرار لمتغير الجنس ، وأن القيادة النسائية ظهرت بدرجة متوسطة مقارنة مع قيادة الرجل التي ظهرت بدرجة عالية، كما توصلت إلى هناك اهتماما ذا دلالة إحصائية واضحة في مجال تحقيق الذات، واتخاذ القرار، وأن العلاقة بين أنماط القيادة واتخاذ القرارمتوسطة.

وأجرى فرحان (١٩٨٥) المشار إليه في (الضفيري،٢٠٠٩) دراسة بعنوان " علاقة اتخاذ القرار ببعض سمات الشخصية لدى مديرات المدارس الإعدادية في العراق " هدفت إلى معرفة العلاقة بين اتخاذ القرار، وبين بعض سمات الشخصية لدى مديرات المدارس الاعدادية والتنبؤ باتخاذ القرار باعتماد بعض سمات الشخصية بصورة منفردة وبصورة مجتمعة ومعرفة العلاقة

بين اتخاذ القرار، ومتغيري العمر، والخبرة في الإدارة المدرسية. وتكونت عينة الدراسة من (٣٣٠) مديرة. واستخدم الباحث أداتين هما: اداة تقدير اتخاذ القرار بنيت في ضوء دراسة استطلاعية على عينة من مدرسات المدارس الابتدائية، وعرضت الأداة على لجنة من الخبراء المتخصصين استخرجت دلالات صدق وثبات. واستخدم اختبار "برونرونتير" (Brohneruinter) لقياس ست سمات للشخصية منها (الميل العصبي، والانطواء، والسيطرة – الخضوع، والثقة بالنفس، والاكتفاء الذاتي، والانبساط الداخلي) لدى مديرات المدارس الإعدادية. ومن أهم نتائج الدراسة:

١- ارتبطت بعض السمات الشخصية باتخاذ القرار ارتباطا دالا إحصائيا وهي الثقة بالنفس الميل العصبي، والسيطرة – الخضوع .

٢- نستطيع التنبؤ باتخاذ القرار عند التعامل مع سمات الشخصية بصورة منفردة، وهي الثقة بالنفس والميل العصابي والسيطرة – الخضوع.

٣- أن معنى الانبساط – والانطواء، والسيطرة – الخضوع، تسهم بصورة جوهرية في التنبؤ باتخاذ القرار عند التعامل مع بعض سمات الشخصية مجتمعة.

٤- لا توجد علاقة بين اتخاذ القرار، ومتغيري العمر ومدة الخبرة في الإدارة المدرسية.

كما أجرى المخلافي (١٩٩٦) دراسة بعنوان " واقع الكفاءات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية باليمن". هدفت إلى الكشف عن واقع الكفاءة الإدارية لدي مديري المدارس الثانوية الأكاديمية في اليمن، تكونت عينة الدراسة من (٩٣) مديراً ومديرة من مديري المدارس الثانوية في اليمن و (١٦٢) معلماً ومعلمة. وقد أعد الباحث استبانة تكونت من (١١٠) فقرة، شملت عناصر:(التنظيم واتخاذ القرار والقيادة والتقويم والتخطيط والاتصال). ومن أهم نتائج الدراسة: يقدر المدراء واقع الكفاءتهم الإدارية بدرجة متوسطة في مجمل العمليات الإدارية على الترتيب (التنظيم، واتخاذ القرار، التخطيط، القيادة، والاتصال، والتقويم)، ولا توجد فروق ذات دلالة احصائية في واقع الكفاءة الإدارية لدى مديرين المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية باليمن كما يقدرها المديريون أنفسهم تعزى إلى المؤهل العلمي في العمليات الإدارية التالية (التنظيم، والاتقان، والقيادة، والتقويم)، وتوجد فروق تعزى لمؤهل العلمي في عملتي (التخطيط، واتخاذ القرار) لصالح حملة المؤهل العلمي(الماجستير)، كما توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الكفاءة الإدارية لدى مديرين المدارس الثانوية الأكاديمية

الحكومية باليمن، كما يقدر المدراء من وجهة نظرهم يمكن أن تعزى إلى جنس المدير، سواء في كل عملية إدارية على حدة، أو في مجمل العمليات الإدارية.

واجرى بطاح (١٩٩٧) دراسة بعنوان " قدرة مديري المدارس ومديراتها في محافظة الكرك بالمملكة الاردنية على اتخاذ القرار" هدفت إلى استكشاف قدرة مديري المدارس ومديراتها في محافظة الكرك بالمملكة الاردنية على اتخاذ القرار. شملت عينة الدراسة جميع المديرين والمديرات في المحافظة وعددهم (٢١٥). ولجمع المعلومات قام الباحث بتطوير استبانة مؤلفة من (٢٠) فقرة رباعية التدريج. وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية هامة لصالح حملة المؤهل دبلوم كلية المجتمع، وفروقا إحصائية هامة تعود إلى متغير الجنس لصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية هامة تعود إلى متغيرالخبرة التعليمية لصالح الخبرة الطويلة، وتوصلت الى عدم وجود فروق إحصائية هامة تعود إلى متغير الخبرة الإدارية بشأن قدرة المديرين والمديرات على اتخاذ القرار.

وأجرى جلمبس (Glimpse, 1999) دراسة بعنوان" مقارنة طرق حل المشكلات للقيادة الإدارية التعليمية " هدفت الى معرفة القدرة القيادية للإداريين في اتخاذ القرارت وحل المشكلات بطريقة فعالة. شملت عينة الدراسة (٢٥) من الإداريين. واستخدم الباحث المنهج التجريبي للمقارنة بين عدة مجموعات تستخدم أساليب مختلفة في العمل القيادي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن مقابلات، وتضمنت أسئلة المقابلة ثلاث أقسام حول حل المشكلة وهي (عمليات فهم المشكلة، والعوامل المؤثرة في حل المشكلة، وعمليات حل المشكلات). وتوصلت الدراسة إلى أن:

- الفعالية الادارية انعكست إيجابياً على قدرة الإداريين على اتخاذ القرار وحل المشكلات.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذكور في مدى استخدام التعاون الإداري في اتخاذ القرار وحل المشكلات.
- وجود أثر للتعاون الإداري وجمع المعلومات في زيادة فعالية الإداريين على اتخاذ القرارات السليمة.

وأجرى ريبر(Reiber, 2001) دراسة بعنوان" الأبعاد الأخلاقية لاتخاذ القرارات الادارية " هدفت إلى اكتشاف مدى الالتزام بالقوانين وفلسفة العمل والطريقة التي تتعامل بها المدرسة في

اتخاذ القرارات. وتكونت عينة الدراسة من (٤٠) مديراً ومديرة موزعين كالتالي؛ (٦) مدارس حكومية و(٤) مدارس خاصة، و(٥) مشاركين كانوا مديري أناث، و(٥) مشاركين كانوا مديري ذكور. وقد استخدم الباحث المقابلات مع أفراد العينة. وتوصلت الدراسة أنه لا يوجد اختلاف مابين الذكور والإناث في عملية اتخاذ القرار، وكما لا توجد فروق بين المدارس الخاصة والحكومية في عملية اتخاذ القرار، وأن القوانين الموجودة لا تؤثر على الظروف المشكلة المتعلقة باتخاذ القرار وأحياناً لا يكون للقوانين أي دورفي اتخاذ القرار، وتوصلت ايضا"إلى أن تطبيق القوانين كان مختلفاً من جميع المشاركين في البحث إذ إن المعتقدات الشخصية أثرت على عملية اتخاذ القرار.

أجرى الرويلي (٢٠٠٣) دراسة بعنوان "تصورات القادة التربويين في المملكة العربية السعودية لمدى توافر عناصرالإدارة المدرسية الفعالة ومدى أهميتها المستقبلية، وعلاقة ذلك باتجاهاتهم نحو التغيير والتطوير التنظيمي". هدفت إلى استقصاء تصورات القادة التربويين في المملكة العربية السعودية لمدى توافر عناصرالإدارة المدرسية الفعالة في الوقت الحالي، وما تشمله هذه العناصرمن (التخطيط والتنظيم والقيادة، والتنسيق، والرقابة، والاتصال، واتخاذ القرار). وتكونت عينة الدراسة من (٢١١) فرداً موزعين على إدارات التعليم في خمس مناطق تعليمية وهم: مديرو التعليم ونوابهم، ورؤساء أقسام الإشراف والمشرفون، ومديروالمدارس الثانوية، حيث اختيروا بالطريقة الطبقية العشوائية البسيطة. وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة ثلاث استبيانات لغرض جمع المعلومات، حيث تكونت الاستبانتان الأولى والثانية من المجالات والفقرات ذاتها من (٧٥) فقرة، وتقيس الاستبانة الأولى مدى توافر عناصر الادارة المدرسية الفعالة في المدارس، والاستبانة الثانية تقيس مدى الاهمية المستقبلية لعناصر الادارة المدرسية الفعالة، الاستبانة الثالثة عبارة عن مقياس اتجاهات القادة التربويين نحو التغير والتطوير والتنظيم واشتملت على (١٨) فقرة. ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي:

١- جاء ترتيب مجالات الدراسة الخمسة من حيث درجات توافر عناصرالإدارة المدرسية في المدارس الثانوية في شمال المملكة العربية السعودية، مرتبة تنازلياً على النحو الآتي: الكفايات ومهارات التنظيم والتنسيق المدرسي الفعال، يليه مهارة الاتصال واتخاذ القرار والقيادة، والمهارات المتعلقة بالرقابة والتقويم وأخيراً مهارات التخطيط التربوية.

٢ – أما من حيث مدى أهمية توافر عناصرالإدارة المدرسية الفعالة في المستقبل، فقد أظهرت النتائج أن مجالات الأدارة حصلت على متوسطات حسابية عالية جداً. وقد جاء ترتيب المجالات

تنازلياً من حيث درجة أهميتها المستقبلية وفق الآتية: الكفايات، ومهارات القيادة والتوجيه المدرسي الفعّال، ومهارات الاتصال، واتخاذ القرار، ومهارات الرقابة والتقييم ومهارات التنظيم والتنسيق المدرسي. ومهارات التخطيط.

وأجرى طرخان (٢٠٠٣) دراسة بعنوان "واقع أخلاقيات العمل الإداري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن وعلاقته بسلوكهم القيادي"هدفت إلى معرفة واقع أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث في الأردن، وعلاقته بسلوكهم القيادي. وتكونت عينة الدراسة من (٤٠٦) معلما ومعلمة، اختيروا بالطريقة العشوائية الطبقية. وقد استخدام الباحث لأغراض هذا البحث أداتين هما الأولة؛ أداة أخلاقيات العمل الإداري وتكونت من (علاقة المدير بالمهنة نفسها، وعلاقة المدير مع المجتمع المحلي، وعلاقة المدير بالقوانين والأنظمة المدرسية، وعلاقة المدير بالمعلمين، وعلاقة المدير بالطلبة). والثانية هي أداة السلوك القيادي وتكونت من (العمل، الاعتبارية، والمدير واتخاذ القرار، والاتصال، واستخدام المدير للسلطة). وتوصلت الدراسة إلى:

- أن مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث في الاردن يعتمدون في سلوكهم القيادي المعايير الآتية مرتبة ترتيباً تنازلياً لدرجة تأثيرها في سلوكهم وهي: الاعتبارية، والاتصال، والعمل، واتخاذ القرار، واستخدام المدير للسلطة.
- أن مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث في الأردن يعتمدون في سلوكهم القيادي المعايير الآتية مرتبة ترتيباً تنازلياً لدرجة تأثيرها في سلوكهم وهي: علاقة المدير بالمعلمين, وعلاقة المدير بالمهنة نفسها، وعلاقة المدير بالقوانين والأنظمة المدرسية، وعلاقة المديرمع المجتمع المحلي، وعلاقة المدير بالطلبة.
- دلت النتائج انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرالخبرة لصالح الخبرة الطويلة. ووجود فروق إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الماجستير فما فوق.

وفي دراسة اجراها معهد الإدارة العامة ومركز الأمير بسمة لشؤون المرأة (١٩٩٨) بعنوان " المرأة الأردنية في المواقع القيادية ".هدفت إلى التعرف على أهم المشكلات والمعوقات التي تواجه المرأة الأردنية في تولي المواقع القيادية وأثناء إشغالها للمواقع الإدارية العليا. وتكون مجتمع الدراسة من (١١٨) مؤوسسة أردنية، بلغ عدد موظفيها (١٨٨٢٤٩) موظفاً

وموظفة، يشكلون ما نسبته (٥٥%) من موظفي مؤسسات القطاع العام والخاص، والتطوعي في الأردن، وتشكل نسبة الاناث في العينة (٢٩,٧%). ومن أهم نتائج الدراسة:

١- بلغت أعلى نسبة مشاركة للإناث في كافة الوظائف في القطاع التطوعي (٣٩,٣%) يليها القطاع العام (٣٥,٧%)، ثم القطاع الخاص (١٠,٠%) .

٢- بلغت نسبة مشاركة المرأة في الوظائف الإدارية العليا ١: لكل الالف من مجموعة العاملين في المؤسسات التي شملتها الدراسة. وقد بلغ عدد الإناث اللواتي يشغلن وظائف قيادية في المؤسسات التي شملتها عشر نساء توزعن على النحو التالي؛ اثنتان منهن في القطاع العام، وخمسة نساء في القطاع الخاص، وأربعة منهن يدرن مؤسسات يملكنها أوتملكها عائلتهن، وثلاثة نساء في القطاع الاجتماعي التطوعي.

٣- وأظهرت وجهات النظر متخذي القرار ووجهات نظر النساء شاغلات الوظائف الإدارية العليا أنّ أهم الأسباب التي تعيق تقدم المرأة في الوظائف هي: تقطع فترات عمل المرأة، وعدم الاهتمام الكافي من المرأة بالتطوير المهني، والنظرة السلبية من الرؤساء الذكور إلى عمل المرأة.

٤- وأظهرت الدراسة أنه لا يوجد في المؤسسات الأردنية برامج أو سياسات، أو توجيهات خاصة بتعيين وتطوير وتدريب النساء العاملات وتأهيلهن لإشغال مواقع قيادية .

كما قامت أبوهندي (٢٠٠٣) بدراسة بعنوان "الخصائص النفسية والإبداعية للمرأة العاملة في المواقع القيادية في مدينة عمان " هدفت إلى الكشف عن الخصائص النفسية والإبداعية للمرأة العاملة في المواقع القيادية في عمان. تكونت عينة الدراسة من (١٠٠) امرأة عاملة في المواقع القيادية في مدينة عمان. عمدت الباحثة الى تصميم أداة لقياس الخصائص النفسية والإبداعية. وقد تكونت الأداة من (٥١) فقرة، حيث الخصائص النفسية والابداعية للمرأة القيادية يمكن حصرها ضمن ثلاثة قيم رئيسية، اتفق هذا مع ما صدر عن معهد القيادة النسائية (The mount Saint's College) ضمن برنامجها في القيادة النسائية (Natalie Priester, 2001) وهي كمايلي؛ أولاً: القيم الفردية ويندرج تحتها الوعي، والإدراك المهارات والأهداف، والتكيف، ثانياً: القيم الجماعية ويندرج تحتها القيم الإجتماعية، والمواطنة، والمشاركة في وضع الأهداف، ثالثاً:الخصائص الإبداعية ويندرج تحتها المرونة والطلاقة والأصالة وحساسية للمشكلات، واستخدم المنهج المسحي الوصفي . ومن أهم نتائج الدراسة، أن المرأة العاملة في المواقع القيادية في مدينة عمان تمتلك الخصائص النفسية ذات القيم المتعلقة بالمجتمع (المواطنة)

بالمرتبة الأولى. ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الخصائص النفسية للمرأة العاملة في المواقع القيادية في مدينة عمان وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية. ومن أبرز الخصائص الإبداعية للمرأة العاملة في المراكز القيادية في مدينة عمان: الحساسية للمشكلات وتليها الطلاقة وأخيرا الثقة بالنفس.

وأجرت العواملة (٢٠٠٤) دراسة بعنوان " تجربة المرأة الأردنية في المراكز القيادية في وزارة التربية والتعليم " هدفت إلى التعرف على تجربة المرأة الأردنية في المراكز القيادية في وزارة التربية والتعليم. تكونت عينة الدراسة من (٥٥) فرداً (٢٧) امرأة قيادية،(٧) رؤوساء،(٢١) من المرؤوسين. واستخدمت الباحثة لجمع المعلومات أساليب المقابلة والملاحظة ومراجعة الوثائق الرسمية.ومن أهم نتائج الدراسة:

١- أن الحالة الاجتماعية (متزوجة ، وغير متزوجة) لا تعتبر عائقاً أمام وصول المرأة إلى مركز قيادي .

٢- تمتلك المرأة الإدارية القيادية في وزارة التربية والتعليم مهارات إدارية عديدة، فهي تدبر الاجتماعات بكفاءة وتعمل بروح الفريق. وتتفاعل وتتعاون مع الجميع، وتتميز بالإبداع وتنسق الجهود بالمؤسسة .

٣ – تتميز المرأة الإدراية القيادية في وزارة التربية والتعليم بسمات عديدة أهمها شخصيتها المتزنة، وقدرتها على تحمل المسؤولية، ودافعيتها للعمل عالية، وحب الاطلاع على ما هو جديد.

كما قامت طيفور (٢٠٠٦) بدراسة بعنوان " تصورات القادة التربويين لتنمية الأدوار القيادية للمرأة الأردنية في وزارة التربية والتعليم " هدفت إلى وضع تصّور لتنمية الأدوار القيادية للمرأة في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر القادة التربويين في المؤسسات التعليمية:- الجامعات الحكومية والخاصة وعددهم (١٥٠)، والقادة تربويين في وزارة التربية والتعليم وعددهم (١٣٢) أي بلغت عينة الدراسة (١٢٩) قائداً إدارياً تربوياً. واستخدمت الباحثة لجمع البيانات أداتين: الأداة الأولى استبانة تكونت من ثلاثة محاور رئيسية هي: محور تدريب المرأة وزيادة مهاراتها القيادية، ومحور دمج النوع الاجتماعي وتطويره، ومحور الدراسات والبحوث اللازمة والموجهة لدعم المرأة)، والاداة الثانية هي المقابلة وتضمنت الأبعاد السابقة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

١- حصل محور تدريب المرأة وزيادة مهاراتها القيادية على درجتي أهمية هما الدرجة العالية جداً، والدرجة العالية.

٢- أما محور دمج النوع الاجتماعي وتطويره، فقد أظهرت الدراسة أن هذا المحور قد احتل مرتبة عالية ضمن تصورات القادة التربويين لهذا المحور.

٣- أما محور الدراسات والبحوث اللازمة والموجهة لدعم عملية المرأة من قيادة المؤسسات التربوية، فقد أظهرت النتائج درجة الأهمية العالية التي عكستها إجابات أفراد العينة على فقرات هذا المحور. وفي ضوء النتائج أوصت الباحثة بضرورة إيلاء موضوع تمكين المرأة من قيادة المؤسسات التربوية اهتماماً خاصاً، وزيادة الاهتمام بالأدوار القيادية للمرأة وتمكنها من الوصول لمناصب قيادية عليا.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالذكاء العاطفي

وقام جيري (Gerry, 1997) بدراسة استقصائية بعنوان " الخصائص السلوكية لمديري المدارس مرتفعي الذكاء الانفعالي". هدفت إلى الكشف عن الخصائص السلوكية لمديري المدارس مرتفعي الذكاء الانفعالي. وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من مديري المدارس يبلغ عددهم (١١٠). واستخدم مقياس الذكاء الانفعالي ل(ماير وسالوفي و كروسو) (MSCEII) (Mayer– Salovey– Caruso: Emotional Intelligence Test) ويتكون من (١٤١) فقرة ويتألف من ثمانية مهام، وتنقسم إلى أربع فروع (إدراك العاطفة، وتسهيل استخدام العاطفة لتفكير، وفهم العاطفة، وإدارة العواطف)، ومقياس الخصائص السلوكية من إعداد الباحث. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك مجموعة من الخصائص السلوكية التي يتميز بها مديرو المدارس مرتفعي الذكاء الإنفعالي وهي: الحفاظ على الهدوء من خلال استخدام المعرفة الانفعالية والتحكم في الانفعالات، والتفاؤل والتحكم في الاستجابات السلبية، وفهم وإدراك انفعالاتهم الآخرين والتعاطف معهم، وتوقع الصراعات وإداراتها بحكمة وفاعلية وحلها بهدوء، ولديهم القدرة على تطوير جسور الثقة مع الآخرين، ويحافظون على العلاقات الجيدة داخل العمل، يستخدمون الانفعالات بحكمة للتأثير في الآخرين بشكل إيجابي.

وأجرى ستين (Stein) المشار إليه في موراي (Murray ,1998) دراسة بعنوان" الذكاء العاطفي عند الجنسين". هدفت إلى الكشف عن الذكاء الانفعالي عند الذكور والاناث. وقد تكونت عينة الدراسة من (٤٥٠٠) رجلاً و(٣٢٠٠) امرأة. وتم استخدام مقياس الذكاء العاطفي لبارون

(Bar- ON, 1997) يتكون من(١٣٣) فقرة موزعة على خمس كفاءات رئيسية (كفـاءات لا معرفية ذاتية، كفاءات ضرورية للعلاقة بين الاشخاص، كفاءات ضـرورية للقابليـة للتكيـف، كفاءات ضرورية للقدرة على إدارة الضغوط والتحكم فيها، المزاج العام) وعلى (١٥) مقياسـاً فرعياً. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود اختلافات نوعية في الذكاء الانفعالي لكلا الجنسين، حيث وجد بأن النساء سجلن درجات أعلى من الرجال على بعدي التعاطف والكفاءة الاجتماعية، بينما سجل الرجال درجات أعلى على بعدي الثقة بالذات وتحمل التوتر، وأكدت الدراسة أن كلا من الرجال والنساء متساوون في درجات الذكاء الانفعالي لكن تظهر الاختلافات بين الجنـسين في أبعاد الذكاء الانفعالي المختلفة.

وقام ديلوز وهيجز (Dulewicz & Higgs, 1999) بدراسة طولية بعنوان " المقارنة بـين الكفاءات المعرفية وكفاءات الذكاء الانفعالي ومدى إسهامها في إداء العمـل ". هـدفت إلـى المقارنة بين الكفاءات المعرفية، وكفاءات الذكاء الانفعالي ومدى إسهامها في إداء العمـل، تـم تحليل البيانات التي جمعت خلال سبع سنوات عن التقدم المهني. وتكونت عينة الدراسـة مـن (٥٨) مديراً عاماً في المملكة المتحدة وإيرلندا، وتم تقييم ثلاثة مجالات من القدرات: المهـارات الانفعالية التي حددت بمعامل الذكاء الانفعالي (EQ) للقـدرات التاليـة: (المرونـة، والتـأثير، والإصرار، والاندماج، والقيادة). والقدرات العقلية التي حددت بمعامل الذكاء (IQ) وتم تقييمها بدرجات اختبار الذكاء على كفاءات بديلة مثل: (التحليل، والتقدير، والتخطيط، والإبداع، وتحمل المسؤولية)، والكفاءات الإدارية التي حددت بمعامـل الإدارة (MQ) وتتـضمن: (الإشـراف، والاتصال الشفوي، والحس العملي، وإدارة الذات،و المبادرة، والاستقلالية). وأشـارت نتـائج الدراسة الى أن معامل الذكاء الانفعالي أسهم بنسبة (٣٦%) من متغيرات التقدم المهني، وبلـغ إسهام معامل الذكاء (٢٧%) من متغيرات التقدم المهني، وكانت نـسبة إسـهام معامـل الإدارة (١٦%). وهذا يشيرأن الذكاء الانفعالي يسهم بنسبة أكثر من معامل الذكاء في التقـدم المهنـي. وعلى الرغم من هذه النتائج إلا أن هناك حدوداً متعددة لهذه الدراسة، منها أن معامـل الـذكاء يتضمن أبعاداً بديلة لم يتم التحقق من صدقها مع المقاييس المعيارية للـذكاء، وهنـاك بعـض الكفاءات التي تم تصنيفها ضمن معامـل الإدارة (مثـل: إدارة الـذات، والمبـادرة، وتحمـل المسؤولية) وتعتبر من كفاءات بعد الوعي بالذات الذي يعتبر من الأبعاد الأساسية في الـذكاء الانفعالي.

وقامت رايس (Rice, 1999) دراسة بعنوان " **العلاقة الذكاء الانفعالي باداء فريق العمل وفاعلية القيادة للفريق** " هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الذكاء الانفعالي وإداء فريق العمل وفاعلية القيادة للفريق. وتكونت عينة الدراسة من (١٦٤) موظفاً موزعين بشكل فرق في شركة تأمين وكذلك من (١١) قائداً لهؤلاء الموظفين. وتم استخدام مقياس الذكاء الانفعالي متعدد العوامل (Multi – Factor Emotional Intelligence Scale)(MEIS) من إعداد ماير وبيركز و كروسو وسالوفي (Mayer, Perkins, Caruso, & Salovey)، ويتكون من أربعة مجالات هي (الإدراك، والمساعدة، والفهم، والإدارة)، وتقديرات مديري الأقسام لقادة الفرق ولأعضاء الفريق على المتغيرات: (خدمة الزبائن، والدقة بعملية الطليات، والأنتاجية، والالتزام بالتحسن المستمر، والإداء الشامل لقائد الفريق). وأشارت نتائج الدراسة أن درجة الذكاء الانفعالي لقادة الفريق ارتبطت مع تقديرات مدير القسم لمدى فاعلية قائد الفريق، وكذلك ارتبط الذكاء الانفعالي لأعضاء الفريق إيجابياً مع تقديرات مدير القسم بالنسبة لأداء الفريق على متغير خدمة الزبائن، كما أشارت الدراسة إلى أن العلاقة بين الذكاء الانفعالي والأداء كانت معقدة، حيث كانت أعلى درجة ذكاء انفعالي لقائد الفريق ترتبط سلبياً مع تقديرات مدير القسم على متغير دقة الفريق في معالجة شكاوي الزبائن، بينما كانت تقديرات أداء أعضاء الفريق مرتبطة بدرجة عالية وإيجابية مع الذكاء الانفعالي.

أجرى ماير و كروسو وسالوفي (Mayer, Caruso, & Salovey, 1999) " دراسة **بعنوان ملاءمة الذكاء الانفعالي لمعايير الذكاء التقليدي** ". هدفت إلى التعرف على مدى ملاءمة الذكاء الانفعالي لمعايير الذكاء التقليدي، ومعرفة العلاقة بين الذكاء الانفعالي والذكاء اللفظي، والتحقق من ارتقاء مستويات الذكاء الانفعالي من العمر، وتكونت عينة الدراسة من (٢٩٠) طالباً وطالبة بالمرحلة الثانوية، وتراوحت أعمارهم بين (١١- ١٨) سنة. واستخدم الباحثون؛ مقياس الذكاء الانفعالي متعدد العوامل (Multi- factor Emotional Intelligence Scale) (MELS) من إعداد ماير وبيركز و كروسو وسالوفي (Mayer, Perkins, Caruso, & Salovey) حيث يشمل الاختبار أربعة مجالات أساسية هي: مجال الادراك والتقييم المعرفي، ومجال القدرة على فهم الانفعالات، ومجال القدرة على تحليل وفهم الانفعالات، ومجال مهارة المشاركين على إدارة انفعالاتهم وانفعالات الأخرين. ومقياس التعاطف لماير وكروسو (Mayer & Caruse) ومقياس الذكاء اللفظي ليوكر(Yerker). وأكدت الدراسة على مجموعة من النتائج كان أهمها: ظهور الذكاء الإنفعالي على أنه مجال جديد للذكاء يتكون من مجموعة

من القدرات و المهارات، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية دالة بين الذكاء الإنفعالي ومقياس الذكاء اللفظي أي أن الذكاء الإنفعالي يرتبط بالذكاء العام من خلال ارتباطه بالذكاء اللفظي، وأن الذكاء الإنفعالي يتصل بالسلوك الواقعي للفرد أكثر من اتصاله بقدراته العقلية أو السمات الشخصية، وأن الذكاء الإنفعالي يرتقي مع العمر حيث كان المراهقون الأكبر سناً (ذكوراً والإناثاً) أعلى من أداء المراهقين من الأصغر سناً، بالاضافة إلى وجود فروق بين الذكور والإناث في الذكاء الإنفعالي لصالح الإناث، حيث كان أداء الإناث في اختبارات الذكاء الانفعالي أعلى من أداء الذكور.

وأجرت كوب وآخرون (Kobe, Rriter,Palmon & Rickers, 2001) دراسة بعنوان "العلاقة بين الذكاء الانفعالي والاجتماعي من جهة، والخبرات القيادية من جهة أخرى" هدفت إلى فحص قوة العلاقة بين الذكاء الانفعالي، والذكاء الاجتماعي من جهة، والخبرات القيادية من جهة أخرى. وتكونت عينة الدراسة من (١٩٢) طالباً. واستخدم لجمع البيانات الأدوات التالية؛ مقياس الذكاء الاجتماعي، ومقياس الذكاء الإنفعالي، ومقياس للخبرات القيادية. وأظهرت نتائج الدراسة أن كلاً من الذكاء الانفعالي والاجتماعي عملا على تفسير التباين في الخبرات القيادية. ولكن على الرغم من أن الذكاء الانفعالي قد فسر نسبة من التباين في الخبرات القيادية إلا أنه لم يضف أي تباين جديد في بعد الذكاء الاجتماعي. وتبين أن الذكاء الاجتماعي يؤدي دوراً رئيساً في المهارات القيادية أكثر من الذكاء الانفعالي.

وقام سيفاناثان وفيكن (Sivanathan & Fekken , 2002) بدراسة بعنوان " الذكاء العاطفي والتفكير الأخلاقي والقيادة الموقفية لدى كادر الجامعة" هدفت إلى التعرف على درجة الارتباط بين الذكاء العاطفي والتفكير الاخلاقي مع نمط القيادة ودرجة فاعليتها وتأثيرها. وتكونت عينة الدراسة من (٣٥) استاذاً مقيماً، كما قام عدد من المساعدين وعددهم (٢٣٢) عضوا بوضع رتب للسلوك القيادي لذلك الكادر الجامعي المقيم ولفعاليتهم وتأثيرهم. واستخدم الباحثان مقياس الذكاء العاطفي لماير وسالوفي المعدل(MSCEITv) الذي يتكون من مجالين – الخبرة الانفعالية والاستراتيجات الانفعالية– للذكاء الوجداني المكون من اربعة مقاييس فرعية هي (لقدرة على الإدراك الدقيق للانفعالات، والقدرة على استخدام الانفعالات لتسهيل التفكير وحل المشكلات، والقدرة على فهم الانفعالات، والقدرة على إدارة الانفعالات للنمو الشخصي) ومقياس التفكير الاخلاقي (من إعداد الباحث). إشارت نتائج الدراسة بأن القادة الذين يتمتعون

بدرجات مرتفعة من الذكاء العاطفي اعتبروا أنهم يتمتعون بمستويات مرتفعة من أنماط القيادة الموقفية حسب ما أفاد مساعدوهم والمشرفون عليهم، كما تم اعتبارهم فعالين ومستعدين دائما للخدمة والعمل، وبينت النتائج أن الذكاء العاطفي المرتفع لم يكن ذا ارتباط مع رتب الفاعلية والتأثير التى وضعها المشرفون على الكادر الجامعي المقيم، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك ارتبط عالياً نسبياً بين الذكاء العاطفي والكفاءة والفعالية المهنية، وتم الربط بين الفعالية المهنية والتفكير الأخلاقي والاستنتاجي المرتفع.

كما أجرت هيدي (Heidi, 2002) دراسة بعنوان " الذكاء الانفعالي بين القادة وغير القادة في تنظيمات حرم الجامعة ". هدفت إلى التعرف على الذكاء الانفعالي بين الفرد والاخرين. وبين المجموعات، وتعرف على القدرة على إظهار الاستجابات المناسبة للمثيرات البيئية. تكونت عينة الدراسة من (٧٩) فرداً. ومن أهم نتائج الدراسة أن طلاب معهد القادة كانوا أعلى في الذكاء الانفعالي مقارنة مع الطلاب أعضاء التنظيمات في الجامعة، وأشارت إلى وجود فروق دالة بين انواع التنظيمات في الذكاء الانفعالي.

كما أجرت بوسو (Busso,2003) دراسة بعنوان " العلاقة بين الذكاء العاطفي والاداء الاداري". هدفت إلى فحص وتحديد العلاقة بين الذكاء العاطفي والأداء الإداري. وتكونت عينة الدراسة من (٩٩) مشاركاً في مدينة سانت ديغو الأمريكية. واستخدم الأدوات التالية: مقياس الذكاء العاطفي لسكوت وآخرون (Schutte, Malouff , Hall , Haggerty , Cooper, & Golden, 1998) المكون من (٣٣) فقرة. و مقياس السلوك الاجتماعي من (إعداد الباحث)، ومقياس القناعة والرضا المهني لكري (Cree, 1998)، و مقياس التكيف لضبط الدلالة الداخلية والخارجية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الذكاء العاطفي، والأداء الإداري و الرضا المهني.

وأجرى باتاستيني (Batastini) المشار إليه في (عواد،٢٠٠٣) دراسة بعنوان " العلاقة بين ذكاء الطلاب الوجداني الابتكاري والقيادة". هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الذكاء الوجداني والابتكاري والقدرة على القيادة. وتكونت عينة الدراسة من (١٨) طالبا من المدرسة العليا الذين يمارسون بعض الأدوار القيادية. وقد استخدمت الدراسة مقياس جولمان للكفاءات الوجدانية (ECI) الذي تكون من خمسة وعشرون كفاية موزعين على خمس مجالات هي (الوعي بالذات،

وإدارة الانفعالات، وتحفيز الذات، والتعاطف، والتعامل مع الآخرين) ومقياسين أحدهما للقــدرة الابتكارية، والثاني للقيادة من (إعداد الباحث). ومن أهم ما توصلت الدراسة إلى وجود علاقــة ذات دلالة احصائية بين الذكاء الوجداني والقدرة على التفكير الابتكارية، ووجود علاقة قوية ذات دلالة احصائية عند مستوى(٠,٠١) بين الذكاء الوجداني والقيادة .

وأجرت عواد (٢٠٠٣) دراسة بعنوان " الذكاء الانفعالي وعلاقته بالرضا الوظيفي وأثر بعض المتغيرات الأخرى عليه عند أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤته". وهدفت إلى الكــشف عن الذكاء الانفعالي وعلاقته بالرضا الوظيفي وأثر بعض المتغيرات الأخرى عليه عند أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤته. وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٥٥) عضو هيئــة تــدريس. واستخدمت الباحثة مقياس "ألوتو" (Aluto) للذكاء الانفعالي، ومقياس الرضا الوظيفي من إعداد الباحثة. وقد أشارت النتائج إلى وجود درجة عالية من الذكاء الانفعالي والرضا الوظيفي لــدى أعضاء هيئة التدريس، وإلى وجود ارتباط إيجابي بين الذكاء الانفعالي والرضا الوظيفي، وكمــا اشارت النتائج إلى وجود ارتباط إيجابي مرتفع بين الذكاء الانفعالي والخبرة.

وقد أجرى ماير، و باركيت، و ورنر (Mayer, Barkett & Waner, 2004) المشار إليه في (رزق الله، ٢٠٠٦) دراسة بعنوان " الذكاء العاطفي وعلاقته بالسلوك اليومي " هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الذكاء العاطفي، كمــا يقيــسه مقيــاس مــاير وســالوفي(MSCEII) (Mayer– Salovey– Caruso: Emotional Intelligence Test) والتقريــر الــذاتي للسوك، وهدفت إلى تحديد العلاقة بين الجنسين في الذكاء العاطفي. وتكونت العينة مــن (٣٣٠) فرداً منهم (٢٤١) انثى، و(٨٩) ذكراً من الطلبة المتفوقين في دورات علم الــنفس، وتراوحــت أعمارهم، بين (١٧–٢٠) سنة. واستخدم الباحثون في هذه الدراسة ثلاث أدوات لغرض جمــع المعلومات، أولاً؛ مقياس الذكاء العاطفي من إعداد ماير وسالوفي (MSCEII) ويــضم (١٤١) فقرة يتم الإجابة عنها عبر(٣٥) دقيقة، ويتألف من ثمانية مهام، التي تنقسم إلى أربعــة فــروع هي(إدراك العاطفة، وتسهيل استخدام العاطفة للتفكير، وفهم العاطفة، وإدارة العواطف)، ثانيــاً؛ مقياس مهارات الحياة للطلاب فــي الكليــة (the College Student Life Space Scale) (CSLSS) من إعداد "براكت" (Brackett) ويتكون من اربع مهارات هي (الرعاية الذاتيــة، والأنشطة الترفيهية، والأنشطة الأكاديمية، والعلاقات بين الاشخاص).وثالثاً؛ مقيــاس الــسمات الخمس للشخصية من إعداد " جولدبر" (Goldber) ويتكون من السمات التاليــة: (الانبــساط،

العقل أو"الانفتاح"، والعصابية، والضمير، Agreeableness).وأظهرت نتائج الدراسة وجـود فروق ذات دلالة بين الإناث، والذكور في الذكاء العاطفي لصالح الإناث، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في الذكاء العاطفي بالنسبة لمقياس مهارات الحيـاة لـصالح الذكور، وكانت نتائج الذكورأدنى في مهارة استقبال الرسائل الانفعالية، وفي استخدام الانفعالات كداعم للتفكير، وهنالك علاقة ارتباطية بين الذكاء العاطفي والإنجاز الاكاديمي، وكانت العلاقـة سلبية بين الذكاء العاطفي والتكيف.

وأجرى بيرن (Byrne, 2004) دراسة بعنوان " دور الذكاء العاطفي فـي التنبـؤ بالعمليـة القيادية وأنماط السلوك المهني ذات العلاقة ".هدفت إلى معرفة دور الذكاء العاطفي في التنبـؤ بالعملية القيادية، وأنماط السلوك المهني ذات العلاقة. تكونت عينة الدراسة مـن (٣٥٠) طالبـا يقومون بدراسة مساقات جامعية في إدارة الأعمال. واستخدم لجمع البيانات أداتين هما: مقيـاس الذكاء العاطفي لسكوت (Schutte, Malouff , Hall , Haggerty , Cooper,& Golden, 1998) ، ومقياس القيادة ، وذلك بالنسبة للمناقشات القائمة بين المجموعة، ولـم يـتم تحديـد للمجموعة قائدا، وتكون ايضا المقياس من عمليات التقويم الصادرة من الخبراء المختصين لتقويم أنماط السلوك المهني في المجموعة التي لا قائد لها. وتوصلت الدراسة إلى أن الذكاء العـاطفي يعمل على قياس مجموعة من العوامل تختلف اختلافا جوهريا عن متغيرات الشخصية وبدائلها. كما تبين من نتائج الدراسة أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الـذكاء العـاطفي، والعملية القيادية، وأنه يمكن التنبؤ بمستوى السلوك القيادي من خلال مستوى الـذكاء العـاطفي وبأنماط السلوك المهني ذات الصلة بها.

و أجـرى فـان روي والونـسو وفـسوسفاران (Van Roy. Alonso & Visrevaran, 2005) دراسة بعنوان " الفورق الجماعية في الذكاء الانفعالي". هدفت إلى فحص الفـروق الجماعية على اختبار الذكاء الانفعالي على متغيرات الجنس، والعرق، والعمر. و تكونت عينـة الدراسة من (٢٧٥)، منهم (٢١٦)إناث، (٥٩) ذكر. وتم استخدام مقياس للذكاء الانفعـالي (EI) والذي تكون من الإبعاد التالية (التقمص العاطفي، وإدارة الذات، والوعي الذاتي). وبعد تحليـل البيانات توصلت إلى أن الإناث حققن أعلى من الذكور على مقياس الذكاء الانفعالي، إلا أن هذه الفروق كانت ضئيلة. وأما فيما يتعلق بمتغير العمر فقد تبين أن الذكاء الانفعالي يزيد مع التقـدم

في السن. وفيما يتعلق بمتغير العرق(Ethnicity) فقد بينت الدراسة أن هناك فروقاً دالة إحصائياً في مستوى الذكاء الانفعالي يعود لمصلحة الأقليات.

وأجرى أبو ياغي (Abu yaghi, 2005) دراسة بعنوان " الذكاء العاطفي كمهارة مطلوبة للقيادة للإداريين". هدفت إلى تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي، وأنماط القيادة في القطاع المصرفي في الاردن. تكونت عينة الدراسة من (٥٤٥) فرداً يعملون في (٢٠) بنك من بينهم (البنك الاسلامي، البنك القاهرة عمان، البنك الأردني، وكبتل بنك وغيرهم) . واستخدم لجمع البيانات أداتين واحدة موجه لمدير الفرع، وتكونت من (٢٠) فقرة تتحدث عن الدورات خضع لها المدير، وتكون الإجابة على فقرات " نعم ، لا " مثلا على الدورات (دورة التعبير الفعال عن المشاعر، ودورة مهارات الاتصال مع الجمهور) وسؤال مفتوح يتطلب من مدير الفرع كتابة اسم دورات يريد أن يإخذها. والإداة الثانية موجه للموظفين وتكونت من : أولاً؛ وصف الشخص المقيم ويتكون من (١٥) فقرة، ثانياً؛ أداء فرع البنك ويتكون من (٢٠) فقرة، ثالثاً؛ قوم قدرات الشخص المقيم، ويتكون من (٤٥) فقرة. وأهم ما توصلت اليه الدراسة وجود علاقة بين الذكاء العاطفي وأنماط القيادة، وأشارت إلى وجود علاقة بين الذكاء العاطفي والجنس لصالح الذكور،كما يعد الذكاء العاطفي دالاً على تميز قائد إداري عن آخر، الأمر الذي يتم وصفه بالقائد النجم للتفريق بينه وبين القائد الاعتيادي، ولم تتوصل الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدورات التدريبية والأداء، ولا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة والإداء.

وأجرى اكستريمر وفرناندر و بيروكال (Extremera, Fernandes & Berrocal, 2005) دراسة بعنوان "العلاقة بين الذكاء الانفعالي والرضا عن الحياة" هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الذكاء الانفعالي والرضا عن الحياة. وتكونت عينة الدراسة من (١٨٤) طالبا جامعيا من جامعة مالجا (Malaga University) منهم (٨٣) طالبا و(١٤٦) طالبة. وقد تم استخدمت أداة مقياس الذكاء الانفعالي لمايروسالوفي (Salovey, et. at., 1995)، ومقياس المزاج السمة (Trait Meta Mood Scale) (TMMS) ومقياس الشخصية للتعرف على درجة الرضا عن الحياة من خلال مقياس (Big Five Inventory– 44). وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية قوية و موجبة بين الذكاء الإنفعالي والرضا عن الحياة.

وأجرى فوكس وسبكترز (Fox & Spector, 2005) دراسة بعنوان" العلاقة بين الذكاء الانفعالي والعملي والذكاء العام" هدفت إلى فحص الفرضية القائلة بأن الذكاء الانفعالي عبارة عن كفاءات قد تمكن الناس من استخدام انفعالاتهم على نحو مفيد للحصول على أفضل النتائج الممكنة في أداءاتهم المختلفة. تكونت عينة الدراسة من (١١٩) طالباً من طلاب الجامعة تم اشراكهم في تجربة اختبار وظيفية زائفة (وهمية) تعتمد على اختبار كتابي، ومقالة مبنية على تسجيل فيديو، واستخدم ثلاثة ادوات؛ مقاييس فرعية لثلاث مكونات من مكونات الذكاء العاطفي وهي (التقمص العاطفي، والتنظيم الذاتي، وتقييم الذات)، ومقياس السمات الانفعالية (الايجابية ، والسلبية)، ومقياس لكل من الذكاء العام والذكاء العملي. وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة الى نتائج تدعم الفرضية المقترحة، وإلى أن مقياس مكونات الذكاء الانفعالي الفرعية، ومقاييس السمات الانفعالية والذكاء العام والذكاء العملي جميعها مرتبطة إيجابيا مع ظواهر النجاح في العمل، وأن الذكاء الانفعالي يتضمن بداخله الذكاء العام.

كما أجرت البوريني (٢٠٠٦) دراسة بعنوان "الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في عمان وعلاقته بأدائهم الإداري من وجهة نظر معلميهم". فقد هدفت إلى التعرف على مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان، وعلاقته بمستوى أدائهم الإداري وما تشمله هذه العناصر من (التخطيط والتنظيم والقيادة، والعلاقات الإنسانية). وتكونت عينة الدراسة من(١٠٠)مدير مدرسة أساسية خاصة في محافظة عمان و(٤٦٨) معلماً ومعلمة اختيروا بالطريقة العشوائية. واستخدم لجمع البيانات أداتان: مقياس الذكاء العاطفي لسكوت وآخرون (Schutte, et. al. ,1998) المكون من (٣٣) فقرة، واستبانه لقياس الأداء الإداري للمديرين، تكونت من (٤٠) فقرة. ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي:

١- وجود مستوى مرتفع من الذكاء العاطفي وفقا لإجابات المديرين أنفسهم، وكذلك ارتفاع مستوى الأداء الإداري لدى هؤلاء المديرين من وجهة نظر المعلمين.

٢- ولم يكن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي للمديرين ومستوى أدائهم الإداري.

٣- وكما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة تعزى لمتغير الجنس ولصالح المديرات.

وأجرى السمادوني(٢٠٠٧) دراسة بعنوان " الذكاء الوجداني والتوافق المهني للمعلم، دراسة ميدانية على عينة من المعلمين والمعلمات في التعليم الثانوي العام "هدفت إلى التعرف على نسبة الذكاء العاطفي للمعلم، ودرجة توافقه المهني في المرحلة الثانوية، ودراسة دور متغير الجنس، والخبرة بالتدريس، في المرحلة الثانوية على مستوى المعلم في الذكاء الوجداني، والتوافق الأكاديمي. وتكونت عينة الدراسة من(٣٦٠) معلماً ومعلمة من المدارس الثانوية العلمية والأدبية (٢٠٠) معلم، و(١٦٠) معلمة. واستخدم الباحث مقياس الذكاء الوجداني لسكوت (Schutte ,et. al. ,1998)الذي يتكون من (٣٣) فقرة، ومقياس التوافق المهني . ومن أهم نتائج الدراسة وجود ارتباط دال إحصائيا بين الذكاء الوجداني، والتوافق المهني للمعلم، وأوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة بين الذكور والإناث في إدارة الوجدان، ووعي المشاعر، وفي تحفيز الذات والتعاطف لصالح الإناث.

كما أجرى مكدويل وبيل (McDowell, Bill) المشار اليه في (السمادوني،٢٠٠٧) دراسة بعنوان" العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة التربوية" هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة التربوية. كما تكونت عينة الدراسة من (٧٢٢) قائداً من كلا الجنسين يعملون في جامعة شرق كارولينا. وتم استخدام أداتان: مقياس الذكاء العاطفي واستبانه خاصة بأنماط القيادة التربوية. ومن أهم النتائج: أن الوعي بالذات والانفعالات والتحفيز الذاتي والتعاطف والعلاقات الإنسانية، هي من القدرات الهامة في إعداد القادة الذين يركزون على النمط الديمقراطي، وأن النقص في مهارات الذكاء العاطفي تؤدي إلى حدوث خلل وظيفي، كما توصلت الى وجود علاقة قوية بين الذكاء العاطفي والقادة التربوية الفعالة. وأوصت الدراسة بضرورة أن يتحلى الأفراد في المؤسسات التربوية الكبيرة بالذكاء العاطفي عالي الرتبة، لكي يكون أداؤهم فعالاً في تلك المؤسسات،كما يجب أن تشمل برامج إعداد القادة على فنيات لتنمية القدرات الوجدانية ضمن مخططات التدريب على إدارة جماعة العمل، وكيفية إدارة الصراع وأسلوب التفاوض

وأجرت الجبهان (٢٠٠٩) دراسة بعنوان " علاقة الذكاء العاطفي بمستوى أداء القياديين في المؤسسات الخاصة بمدينة الرياض" هدفت إلى التعرف على مستوى الذكاء العاطفي لدى القياديين في المنظمات والمؤسسات في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وتحديداً في مدينة الرياض وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي لديهم. وشملت عينة الدراسة جميع موظفي

القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية بمدينة الرياض ممن يشغلون وظائف مديرين أو مسؤولين ومشرفين، وبلغ تعدادها (٢٨٦) مديراً ومسؤولاً. حيث استخدمت الباحثة أداة تتضمن ثلاثة أجزاء يتضمن البيانات الشخصية لأفراد العينة، ومقياس الذكاء العاطفي الذي يضم (٣٠) فقرة، بينما تضمن الجزء الثالث مقياس الأداء الوظيفي والذي يتألف من (١٣) فقرة وتم التحقق من صدق الأداة بإسلوب الصدق الظاهري من خلال عرض الأداة على مجموعة من الخبراء المحكمين، كما تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ. ومن أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة طردية موجبة بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي، وكما أظهرت النتائج بإن هناك علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي ورفع مستوى الإنتاجية والأداء الموظفين. كما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في مستوى الذكاء العاطفي.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة التي بحثت في موضوع الذكاء العاطفي ومهارة اتخاذ القرار والقيادة .تبين أن الذكاء العاطفي هو ركيزة مهمة للقيادة الفعالة في المؤسسات الحديثة، وأحد مفاتيح النجاح الأساسية في قيادة الجماعات، وبناء العلاقات التي تخدم أهداف المؤسسة. وقد ظهرذلك في جميع الدراسات التي تناولت موضوع الذكاء العاطفي.

ومن جانب آخر فإن التركيز على موضوع الذكاء العاطفي قد برز بشكل كبير خلال السنوات الأخيرة الماضية لأسباب عديدة من أبرزها، دخول الذكاء العاطفي في جميع المجالات النفسية والاجتماعية والطبية والاقتصادية، ويتطلب النجاح في اداء مهام مختلفة مجموعة من المهارات والقدرات الشخصية والاجتماعية التي بدورها تعتبر من الأبعاد الاساسية للذكاء العاطفي، وزيادة الضغوط الوظيفية على العاملين في ظل العصر الحديث الذي يتسم بالتطورات المتسارعة، إذ أصبح من أهم صفات القائد الناجح التى تمكنه من استخدام ذكائه العاطفي في التأثير على المرؤسين وتحفزهم على الإنجاز وغرس الإحساس بالحماس والثقة والتعاون بين القائد والمرؤسين، مما يساعد في خلق علاقات عمل جيدة والحفاظ عليها، واتخاذ قرارات فعالة تسهم في بناء المجتمع والمؤسسة (مبيض،٢٠٠٨) ؛(البوريني، ٢٠٠٦).

وان المتتبع للدراسات الأجنبية السابقة التي تم استعراضها يلاحظ أنه في الوقت الذي بات موضوع الذكاء العاطفي يشغل بال الباحثين هناك، كان الميدان التربوي العربي بشكل

عام، والأردني بشكل خاص لم يعط هذ الموضوع الاهتمام الكافي من حيث البحث والاستقصاء، وكيفية الاستفادة منه في تطوير مستوى مهارة اتخاذ القرار لدى القادة (البوريني، ٢٠٠٦).

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بما يلي:

- تؤكد الدراسة الحالية أهمية مهارات الذكاء العاطفي بالنسبة للقادة، لكي يكونوا قادرين على اتخاذ القرارات الحاسمة في الحياة والعمل.

- تمثل هذه الدراسة مساهمة في إثراءً حقول العلوم الإدارية والتربوية، تحديداً في المملكة الأردنية الهاشمية، والمكتبة العربية بشكل عام بتناولها مفهوم الذكاء العاطفي، وربطه بمهارة اتخاذ القرار– فعلى حد علم الباحثة – لم يتم تناول ذلك في أي من الدراسات السابقة على الرغم من تناول مفهوم الذكاء العاطفي بدراسات محدودة جداً، إلا ان أي منها لم يتطرق للتعرف على العلاقة بين الذكاء العاطفي، ومهارة اتخاذ القرار فيما يخص أفراد عينة البحث وهي المرأة العاملة في المراكز القيادية، وما سوف تسهم فيه هذه الدراسة من سد فجوة محتملة لم يتطرق لها الباحثون.

- وفي حدود علم الباحثة لا يوجد اي دراسات عربية أوأجنبية بحثت في موضوع الذكاء العاطفي وعلاقته بمهارة اتخاذ القرار لدى المرأة القائدة، على الرغم من أنه يوجد دراسات أجنبية وعربية تعرضت لموضع علاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة بشكل عام. ولكنها لم تتعرض إلى العلاقة بين الذكاء العاطفي واتخاذ القرار والقيادة. لذلك اهتمت الدراسة الحالية بالذكاء العاطفي وعلاقته بمهارة اتخاذ القرار لدى المرأة الأردنية العاملة في المراكز القيادية بوزارة التنمية الاجتماعية بما تقدمه هذه الوزارة من خدمات إنسانية يتطلب من مقدميها أن يتمتعوا بالذكاء العاطفي لكي يخدم جميع فئات المجتمع وفق احتياجاتهم.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

منهجية الدراسة:

قامت الباحثة باستخدام منهج الدراسات شبه التجريبية نظرا لملاءمتها لطبيعة وأهداف هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع النساء اللواتي يشغلن المراكز القيادية وهي(مدير، مدير تنفيذي، رئيس قسم، ورئيس شعبة) بوزارة التنمية الاجتماعية من مختلف المديريات، والمراكز التابعة للوزارة في المملكة الأردنية الهاشمية، وقد بلغ عددهن (١٦٩) امرأة تحتل مراكز قيادية.

عينة الدراسة:

وبعد توزيع الاستبانة على جميع أفراد المجتمع وبعد استرجاع الاستبانات، استبعدت خمس استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل، وعشر استبانات لعدم رجوعها من المصدر. وبذلك تكونت عينة الدراسة من (١٥٤) إمرأة احتلت مراكز قيادية بوزاة التنمية الاجتماعية، ويبين الجدول (١) توزيع أفراد عينة الدرابة بحسب المتغيرات الديموغرافية والوظيفية.

جدول (١)
توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية والوظيفية

المتغيرات		العدد	النسبة
المسمى الوظيفي	مدير و مدير تنفيذي (مختص)	٢١	١٣,٦
	رئيس قسم	١٠٤	٦٧,٥
	رئيس شعبة	٢٩	١٨,٨
العمر	٢٩- ٣٩ سنة	٧٥	٤٨,٧
	٤٠ فما فوق	٧٩	٥١,٣
المؤهل العلمي	توجيهي	١٨	١١,٧
	دبلوم متوسط	٥٨	٣٧,٧
	بكالوريس	٦٧	٤٣,٥
	دراسات عليا "دبلوم عالي ماجستير، دكتوراه"	١١	٧,١
سنوات الخبرة	أقل من ٦سنوات	٣٠	١٩,٥
	٧ من ١٦ سنوات	٧٩	٥١,٣
	١٧ فأكثر	٤٥	٢٩,٢
الحالة الاجتماعية	متزوجة	١٢٠	٧٧,٩
	غير ذلك	٣٤	٢٢,١
المجموع		١٥٤	١٠٠,٠

أدوات البحث :

١- <u>مقياس الذكاء العاطفي</u>

تم استخدام مقياس الذكاء العاطفي الذي صممه سكوت وآخرون (Schutte ,et. al. ,1998). وفقاً لنموذج سالوفي وماير، المستخدم في دراسة كلّ من (السمادوني، ٢٠٠٧) و(البوريني، ٢٠٠٦). اذ يتكون المقياس في صورته الأصلية من (٣٣) فقرة حيث يقيس مستوى الذكاء العاطفي لدى الفرد في مجالات: الوعي الذاتي، والتعبير الانفعالي، والنظرة المتفتحة، والمزاج السيء، والقدرة على تنظيم الانفعالات، وفق سلم الاستجابة على المقياس مكون من خمس درجات وهي (موافق بشدة، موافق، الى حدما، غير موافق، غير موافق بشدة) (السمادوني،٢٠٠٧).

أما في الدراسة الحالية فقد تألف مقياس الذكاء العاطفي في صورته النهائية من (٣١) فقرة تقيس درجة الذكاء العاطفي عند المرأة الأردنية العاملة في المراكز القيادية. علماً بأن الاستجابة على مقياس الذكاء العاطفي تكونت من أربع درجات تبين مدى موافقة المفحوص على الفقرة وهي: (أوافق بشدة، أوافق، غير موافق،غيرموافق بشدة) بحيث تأخذ الدرجات(٤- ٣ - ٢- ١) على التوالي. وبناءً عليه يتم تقدير مستوى الذكاء العاطفي للمرأة من خلال حساب متوسط استجاباته على فقرات المقياس بشكل كامل، والملحق (٢) يوضح ذلك.

صدق مقياس :

وقد قام (السمادوني، ٢٠٠٧) بترجمة المقياس إلى اللغة العربية، وتطبيقه على البيئة الأردنية، حيث يتكون المقياس من (٣٣) فقرة كما في صورته الأصلية. ويتكون من المحاور التالية :

١- الوعي بالذات. ٢- تحفيز الذات. ٣ - إدارة العواطف.

٤- المهارات الاجتماعية. ٥- التعاطف مع الآخرين.

في حين قام الباحث (السمادوني, ٢٠٠٧) بحساب صدق المقياس بعدة طرق من خلال عرضه على مجموعة من الخبراء والمختصين، وكانت نسب الاتفاق لجميع عبارات المقياس أكثر من (٨٠%)، وكذلك تم حساب الصدق الداخلي، والصدق المرتبط بالمحك. وحسب معامل الارتباط لمحاوره: الوعي بالذات، وإدارة الوجدان، وتحفيز الذات، والتعاطف، والمهارات الاجتماعية. وكان معاملات الارتباط على الترتيب (٠,١٨٠)؛ (٠,٥٧٩) ؛(٠,٩٥٤)؛ (٠,٦٢٨). وتلك القيم دالة إحصائيا عند مستوى (٠,٠١). وتم حساب الصدق التمييزي من خلال التحقق من قدرة عبارات المقياس على التمييز بين المعلمين الحاصلين على درجات عالية، إي أعلى من (٢٧%) من الدرجات، وعددهم (٣٥) معلما ومعلمة، وبين المعلمين الحاصلين على درجات منخفضة؛ اي أقل من(٢٧%) من الدرجات وعددهم (٣٥) معلماً ومعلمة، وتم حساب الفرق بين متوسطات درجات المجموعتين في كل عبارة من عبارات المقياس والتعرف على دلالتها الإحصائية وتتضح من النتائج أن عبارات المقياس لديها قدرة تمييزية عالية.

وللتأكد من صدق مقياس الذكاء العاطفي على مجتمع الدراسة الحالية قامت الباحثة بإجراء صدق محكمين للمقياس من خلال عرضه على (١٥) محكما من ذوي الخبرة في موضوع الدراسة، ومن أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية في مجال التربية الخاصة والموهبة،

بهدف التحقق من دلالة صدقه حول مدى ملاءمة فقرات المقياس وصياغتها. وبعد جمع الاستمارات من أعضاء لجنة التحكيم، قامت الباحثة بإدخال جميع التعديلات المناسبة التي أقترحها أعضاء لجنة التحكيم، سواء من حيث الصياغة اللغوية أو المضمون مثلا (من السهل عليّ أن أتحدث عن مشكلاتي الشخصية للآخرين ـــ" اعرف متى أتحدث عن مشكلاتي الشخصية مع الآخرين") و(أعرف لماذا تتغير انفعالاتي عواطفي ـــ " أعي بتقلبات انفعالاتي ")، وقد اعتمدت نسبة موافقة (٧٠%) للابقاء أوالحذف على الفقرة. وبذلك لم يحتفظ المقياس على العدد الكامل لفقراته فقد تم حذف الفقرتين (٥، ١٥) كما تم حذف في سلم الاستجابة عن المقياس (إلى حد ما) وفق رأي غالبية المحكمين وأصبح (أوافق بشدة، موافق، غير موافق، غير موافق بشدة). حيث أعطيت اجابات الفقرات الإيجابية : أوافق بشدة (٤) درجات والاجابة أوافق(٣) درجات والاجابة لا أوافق (درجتين) والإجابة لا اوافق بشدة (درجة واحدة). وعكسها للفقرات ذات الصياغة السلبية وهي الفقرة (٣١) "يصعب علي أن أفهم الطريقة التي يشعر بها الآخرين"، و الفقرة (٢٦) "عندما أواجه تحدياً، اتراجع عن المهمة خوفا من الفشل"، أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة (٤) " اعتقد أن معظم الناس يكشفون أسراري بسهولة ".حتى خرج المقياس بصورته النهائية المستخدمة في الدراسة الحالية.

ثبات المقياس:

وتحقق سكوت وزملاؤه (Schutte ,et. al. ,1998) في دراساتهم من ثبات هذا المقياس، فقد حسب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي، حيث بلغ معامل كرونباخ الفا(٠,٨٧) لدرجات (٣٢) مشاركاً من طلبة الجامعة والعاملين فيها. كما بلغ معامل الثبات بإعادة التطبيق بفاصل زمني يصل إلى أسبوعين (٠,٦٨) (السمادوني، ٢٠٠٧) . في حين قام الباحث (السمادوني) بحساب معامل الثبات بطريقتين هما:

١- إعادة التطبيق: حيث تم التطبيق على عينة من المعلمين بواقع (٧٩) معلماً، ومعلمة، و بفاصل زمني مقداره ثلاثة أسابيع. وبلغت قيمة معامل الثبات بعد التصحيح (٠,٨٣).

٢- حساب الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، وقد بلغت قيمته (٠,٨٥) (ن=١٧٣) (معلماً ومعلمة). وهذا يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة ثبات عالية نسبياً .

وللتأكد من ثبات مقياس الذكاء العاطفي الحالي قامت الباحثة باستخدام طريقة إعادة التطبيق وحساب الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا للتعرف على الدرجة الكلية لثبات

مقياس الدراسة. حيث بلغت قيمة معامل الثبات لمقياس الذكاء العاطفي بطريقة الإعادة (٠,٩٠).
كما بلغ معامل الثبات لمقياس الذكاء العاطفي بطريقة الاتساق الداخلي (٠,٨٥)و يظهر مما سبق ان هناك درجات ثبات مقبولة لمقياسي الدراسة سواء بالاتساق الداخلي أو طريقة الإعادة. والجدول (٣) يبين ذلك.

٢- مقياس مهارة اتخاذ القرار

قامت الباحثة بتطوير اداة لقياس مستوى مهارة اتخاذ القرار لدى المرأة الأردنية العاملة في المراكز القيادية، بالاعتماد على الأدب التربوي وعلى الأبحاث العلمية والدراسات السابقة المتعلقة بذلك. ويمكن تلخيص كيفية بناء المقياس في الخطوات الآتية :

- اطلعت الباحثة على معظم أدبيات اتخاذ القرار وعلى الأبحاث والدراسات السابقة التي تم اجراؤها في الوطن العربي وفي الاردن. مثل دراسات كل من (الجرادين،٢٠٠٣) و (البوريني،٢٠٠٦) و(هاشم، ٢٠٠٣) و(العمراني، ١٩٩٢) و(عكور، ١٩٩٥) و(البكري، ٢٠٠٨) و (بن طريف،٢٠٠٧).
- تم بناء فقرات المقياس استناداً لما سبق وروعيُ تعديل الفقرات بما يتناسب مع أهداف الدراسة ومع البيئة الاردنية.
- عرضت فقرات المقياس المعدة من الباحثة على مجموعة من المحكمين (أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية وأصحاب خبرة في موضوع الدراسة) وعددهم (١٥) ملحق (٣) يوضح ذلك.
- قامت الباحثة بإجراء التعديلات اللازمة على الاستبانة.
- تم عرض المقياس بشكله النهائي على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال الإدارة وعددهم (٢) وهن (الدكتورة. ميرفت مهيرات، و اروى بلقر) حيث أخذت وجهات نظرهم الخاصة بصياغة الفقرات، ومدى مناسبة الفقرة للمجال. وتم التعديل النهائي لها.
- تكون المقياس في صورته النهائية من (٦٠) فقرة تقيس مستوى مهارة اتخاذ القرار لدى المرأة القيادية في المجالات الستة الرئيسية، ويشير الجدول (٢) إلى توزيع فقرات مقياس اتخاذ القرار على الأبعاد الرئيسية الذي يقيسها المقياس.

جدول (٢)

توزيع فقرات مقياس اتخاذ القرار على الأبعاد الرئيسية التي تقيسها

الرقم	مجـــــــال	أرقام الفقرات
١-	تحديد المشكلة	من ١- ٧
٢-	تحليل المشكلة	من ٨ – ١٩
٣-	تحديد البدائل	من ٢٠ – ٣١
٤-	تقييم البدائل المتاحة	من ٣٢- ٣٩
٥-	اختيار البديل الأفضل	من ٤٠- ٤٦
٦-	تقييم القرار	من ٤٧ – ٦٠

– وتبين المرأة إزاء كل فقرة من فقرات المقياس، وفي كل مجال من المجـــالات قيـد الدراسة، درجة ممارستها لمحتوى الفقرة على سلّم الاستجابة المكونة، حيث أعطيــت اجابــات الفقرات الإيجابية : أوافق بشدة (٤) درجات والاجابة أوافق (٣) درجات والاجابـــة لا أوافــق (درجتين) والإجابة لا اوافق بشدة (درجة واحدة).وفي ضوء ذلك يتم تحديد مستوى مهارة اتخاذ القرار للمرأة الأردنية العاملة في المراكز القيادية بوزارة التنمية الاجتماعية. ثم حُسبت درجات الأبعاد المختلفة، والدرجة الكلية، وذلك من خلال حساب متوسط الاستجابات على الفقرات فـي كل مجال من المجالات الستة المذكورة. وبذلك فإن درجات الأبعاد والدرجة الكلية تقع على نفس مدى الاستجابة على الفقرة (٤- ١) مقياس اتخاذ القرار، والملحق (١) يوضح ذلك.

صدق مقياس اتخاذ القرار:

للتأكد من صدق مقياس اتخاذ القرار تم عرضه علــى (١٥) محكمــاً مــن المحكمــين أصحاب الخبرة في موضوع الدراسة، ومن أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية في مجال الإدارة والتربية الخاصة والموهبة من حملة الدكتوراة ، وذلك بهــدف اســتخراج دلالات صدقه وثباته، وتجميع أكبر عدد ممكن من الآراء حول مدى ملاءمة فقرات المقياس وبعد جمع الاستمارات من أعضاء لجنة التحكيم، قامت الباحثة بإدخال جميع التعــديلات المناســبة التــي اقترحها أعضاء لجنة التحكيم، سواء من حيث الصياغة اللغوية أوالمضمون مثال ذلك: (اجمــع المعلومات وأبوبها حسب الحالة__ " اصنف المعلومات التى أجمعها حسب المشكلة ") (استخدم القرارات السابقة إذا كانت ناجحة ___" استفيد من قراراتي السابقة إذا ثبت نجاحها"). ومــدى

ملاءمة الفقرة للمجال مثل(أحدد العوامل المؤثرة في حدوث المشكلة) (أبدأ بحل المشكلات حسب الأهمية). أوحذف الفقرة، مثل (أضع خطة لحل المشكلات التي تواجهني، أحدد المـــشكلة التــي تحدث خللاً في الأهداف المحددة مسبقاً). كما تم حذف في سلم الاستجابة (إلى حد مـــا) وفـــق رأي غالبية المحكمين. وبهذا اعتمدت نسبة موافقة (٧٠%) على الفقرة للإبقاء عليها أوحذفها.

ثبات مقياس اتخاذ القرار:

للتأكد من ثبات مقياس اتخاذ القرار ومقياس الذكاء العاطفي، استخدمت طريقة إعادة التطبيـــق، وحساب الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا للتعرف على الدرجة الكلية لثبات مقياس الدراسة. والجدول (٣) يبين قيم معامل الثبات تبعاً لكل مجال من مجالات المقياس.

جدول (٣)

معاملات ثبات مقياس اتخاذ القرار ومقياس الذكاء العاطفي بطريقتي الاعادة والاتساق الداخلي (كرونباخ الفا)

المجال	الاعادة	كرونباخ
تحديد المشكلة	٠,٩٢	٠,٨١
تحليل المشكلة	٠,٨٤	٠,٨٦
تحديد البدائل	٠,٨٧	٠,٩١
تقييم البدائل المتاحة	٠,٨٢	٠,٨٧
اختيار البديل الأفضل	٠,٨٧	٠,٨٦
تقييم تنفيذ القرار	٠,٨١	٠,٩٢
اتخاذ القرار	٠,٨٥	٠,٩٧
الذكاء العاطفي	٠,٩٠	٠,٨٥

- بلغ معامل ثبات الاعادة لمقياس اتخاذ القرار (٠,٨٥)، وتراوح على مجالاتة ما بين(٠,٨١) لمجال تقييم تنفيذ القرار، وبين(٠,٩٢) لمجال تحديد المشكلة. كما بلغ معامل ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ الفا) لمقياس اتخاذ القرار (٠,٩٧)، وتراوح على مجالاته بـــين (٠,٨١) لمجال تحديد المشكلة، وبين (٠,٩٢) لمجال تقييم تنفيذ القرار.

- بلغ معامل ثبات الاعادة لمقياس الذكاء العاطفي (٠,٩٠). كما بلغ معامل الثبات الاتساق الداخلي(كرونباخ الفا) (٠,٨٥). ويظهر مما سبق ان هناك درجات ثبات مقبولة لمقياسي الدراسة سواء بالاتساق الداخلي أو طريقة الإعادة.

إجراءات الدراسة:

تم اتباع الخطوات التالية في تطبيق الدراسة الحالية:

١- مراجعة الإطار النظري و الدراسات السابقة ذات الصلة .

٢- بناء مقياس اتخاذ القرار، وتطوير الذكاء العاطفي، والتحقق من صدقهما وثباتهما. وذلك بعرضهما على محكمين من المختصين والخبراء في مجال التربية الخاصة والموهبة والإدارة.

٣- قامت الباحثة بالرجوع إلى وزارة التنمية الاجتماعية، واخذ البيانات بإسماء النساء اللواتي يشغلن المناصب القيادية بالمديريات التابعة للوزارة في المملكة الاردنية الهاشمية من حيث مكان العمل، والمؤهل العلمي، وتاريخ الميلاد، وسنوات الخبرة. وتم اخذ جميع النساء اللواتي يشغلن مناصب (مدير، مدير تنفيذي، رئيس قسم، رئيس شعبة).

٤- تم أخذ الموافقة من وزارة التنمية الاجتماعية للبدء بتوزيع أدوات الدراسة على مجتمع الدراسة

٥- تم توزيع مقياسي الذكاء العاطفي، واتخاذ القرار على المرأة الأردنية العاملة في المراكز القيادية بوزارة التنمية الاجتماعية ومدريات التابعة لها وعددها (١٢)، وذلك من خلال زيارة الباحثة لمدريات الوزارة الموزعة في أنحاء المملكة الاردنية الهاشمية و تم توزيع اداتي الدراسة على أفراد العينة تحت إشراف الباحثة حرصا على الأمانة العلمية. والمديريات هي (مديرية الاتصال والعلاقات الدولية، مديرية التخطيط والتطوير المؤسسي، مديرية الدفاع الاجتماعي، مديرية الأسرة، مديرية الشؤون الإدارية، مديرية الموارد المالية، مديرية الأبنية والمساكن، مديرية شؤون المعوقين، مديرية تكنولوجيا المعلومات، مديرية التثقيف والتوعية المجتمعية، مديرية إدارة الموارد البشرية وتنميتها، ومديرية الفقر وتعزيز الانتاجية).

٦- تم تحليل البيانات، ومعالجتها إحصائيا بواسطة النظام الإحصائي (SPSS) للحصول على النتائج، وتحقيق أهداف الدراسة .

٧- مناقشة النتائج وتفسيرها في ضوء الإطار النظري، والدراسات السابقة، وتقديم بعض التوصيات للجهات المعنية في ضوء النتائج التي تتم التوصل إليها.

التصميم والتحليل الإحصائي:

ولتحليل البيانات استخدمت الباحثة الأساليب الاحصائية التالية:

- للإجابة عن السؤال الأول استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

– للإجابة عن السؤالين الثاني والثالث استخدمت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار توكي، و تحليل التباين الأحادي ANOVA .

– للأجابة عن السؤالين الرابع والسابع استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (ت) .

– للأجابة عن السؤالين الخامس والسادس استخدمت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي ANOVA .

– للأجابة عن السؤال الثامن استخدم معامل ارتباط بيرسون.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الذكاء العاطفي بالقدرة على اتخاذ القرار لدى المرأة الأردنية العاملة في المراكز القيادية بوزارة التنمية الاجتماعية الأردنية، وذلك من خلال الإجابة على اسئلة الدراسة.

ولأغراض إجراء التحليل الإحصائي للبيانات والإجابة على أسئلة الدراسة فقد ادخلت البيانات التي توفرت من عينة الدراسة إلى النظام الاحصائي SPSS نسخ، حيث أعطيت اجابات الفقرات الإيجابية : أوافق بشدة (٤) درجات والاجابة أوافق(٣) درجات والاجابة لا أوفق (درجتين) والإجابة لا اوافق بشدة (درجة واحدة) وعكسها للفقرات ذات الصياغة السلبية.وفيما يلي عرض للنتائج التي توصلت لها الدراسة حسب ترتيب اسئلتها:

السؤال الاول: ما مستوى الذكاء العاطفي لدى المرأة العاملة في المراكز القيادية بوزارة التنمية الاجتماعية الأردنية ؟

للإجابة عن هذا السؤال حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأعطيت للمتوسطات الحسابية، وحددت مستوياتها باستخدام المعيار التالي: يعتبر المتوسط الحسابي ذو درجة منخفضة اذا قل عن (٢,٠)، ومتوسطا اذا تراوح بين (٢,٠ – ٣,٠) ، ومرتفعا اذا زاد عن(٣,٠) درجات. والجدول (٤) يبين النتائج.

جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الذكاء العاطفي لدى المرأة العاملة في المراكز القيادية بوزارة التنمية الاجتماعية

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
١- اعرف متى أتحدث عن مشكلاتي الشخصية مع الآخرين	٣,٤٦	٠,٧٧	٢	مرتفع
٢- عندما اواجه عقبات، فإنني اتذكر تغلبي على عقبات سابقة متشابهة	٣,٤٤	٠,٦٣	٦	مرتفع
٣- أتوقع النجاح في معظم الاعمال التي أحاول القيام بها	٣,١٠	٠,٦٨	٢٤	مرتفع
٤- اعتقد أن معظم الناس يكشفون أسراري بسهولة	٢,٣٤	٠,٨٩	٣١	متوسط
٥- قادتني بعض الأحداث الأساسية في حياتي لإعادة تقويم ما هو مهم وغير المهم	٣,٢٥	٠,٦٩	١٤	مرتفع
٦- عندما يتغير مزاجي فإنني أكتشف في نفسي إمكانيات جديدة	٢,٩٣	٠,٧٦	٢٨	متوسط
٧- تكون العواطف أحد الأشياء التي تعطي للحياتي قيمة ومعنى	٣,١٣	٠,٧٦	٢٢	مرتفع
٨- أكون واعيا بعواطفي التي أختبرها	٣,٢٤	٠,٥٧	١٥	مرتفع
٩- أتوقع حدوث أشياء جيدة	٣,٢١	٠,٦٦	١٦	مرتفع
١٠- أحب ان اشارك بعواطفي مع الآخرين	٣,١٤	٠,٦٩	٢١	مرتفع
١١- عندما أحس عاطفة ايجابية أعرف كيف أجعلها تمضي	٣,١٢	٠,٧٤	٢٣	مرتفع
١٢- أرتب الأحداث ليستمتع الاخرون	٣,١٥	٠,٧٣	١٩	مرتفع
١٣- أبحث عن النشاطات التي تجعلني سعيداً	٣,٣٨	٠,٥٩	٩	مرتفع
١٤- احرص على ترك انطباع جيد لدى الآخرين	٣,٤٧	٠,٦٢	١	مرتفع
١٥- حل المشكلات يكون سهلا عندما أكون في مزاج إيجابي	٣,٤٤	٠,٦٢	٥	مرتفع
١٦- اميز عواطف الآخرين من خلال قراءتي لملامح وجوههم	٣,٤٥	٠,٥٧	٣	مرتفع
١٧- أعي بتقلبات انفعالاتي	٣,٢٧	٠,٦٤	١٣	مرتفع
١٨- عندما أكون في مزاج أيجابي، أكون قادراً على تقديم أفكار جيدة	٣,٣٢	٠,٧٠	١١	مرتفع
١٩- يمكنني السيطرة على عواطفي	٣,١٤	٠,٧٨	٢٠	مرتفع

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
٢٠- إدرك عواطفي بسهولة، عندما أمارسها	٣,٣٢	٠,٥٧	١٠	مرتفع
٢١- أتخيل نواتج الأعمال التي أكلف بها	٣,٤٢	٠,٥٣	٨	مرتفع
٢٢- أمدح الآخرين عندما ينجزون شيئاً جيداً	٣,٤٤	٠,٦٣	٤	مرتفع
٢٣- أدرك الرسائل غير اللفظية التي أرسلها إلي الآخرين	٣,٤٣	٠,٦٦	٧	مرتفع
٢٤- عندما يخبرني شخص ما عن حدث مهم في حياته أشعر بأنني تعرضت لذلك الحادث	٢,٩٧	٠,٨٢	٢٦	متوسط
٢٥- عندما أشعر بحدوث تغير في عواطفي، فإنني أخلق أفكار جديدة	٢,٩٧	٠,٧٠	٢٥	متوسط
٢٦- عندما أواجه تحدياً، اتراجع عن المهمة خوفا من الفشل	٢,٤٤	٠,٩٤	٣٠	متوسط
٢٧- أعرف متى يكون الاخرون غير سعداء حتى لو لم يخبرني بذلك	٣,٣١	٠,٦٤	١٢	مرتفع
٢٨- أساعد الآخرين للشعور بشكل أفضل عندما يكونون منزعجين	٣,٢١	٠,٧٠	١٧	مرتفع
٢٩- أواجه الصعوبات والمشكلات في حالة مزاجية جيدة	٢,٩٥	٠,٧٨	٢٧	متوسط
٣٠- افهم ما يشعر به الآخرين من خلال نبرات أصواتهم	٣,١٩	٠,٦٨	١٨	مرتفع
٣١- يصعب عليّ أن أفهم الطريقة التي يشعر بها الآخرين	٢,٥٢	٠,٨٥	٢٩	متوسط
الذكاء العاطفي	٣,١٦	٠,٣٠		مرتفع

- يتبين من الجدول (٤) ان المتوسط الحسابي للذكاء العاطفي بشكل عام لدى المراة العاملة في المراكز القيادية في وزارة التنمية الاجتماعية قد بلغ (٣,١٦)، وهو يعتبر مرتفعا، وقد ظهر ذلك من خلال ارتفاع متوسطات معظم فقرات هذا المقياس، وقد بلغ أعلى متوسط حسابي للفقرة ١٤ "أحرص على ترك انطباع جيد لدى الآخرين" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (٣,٤٧) وهو يعتبر ذو درجة مرتفعة، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (١) " اعرف متى أتحدث عن مشكلاتي الشخصية مع الآخرين" بمتوسط حسابي(٣,٤٦) وبدرجة مرتفعة ايضا، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة (١٦) " اميز عواطف الآخرين من خلال قراءتي لملامح وجوههم" بمتوسط حسابي (٣,٤٥) وبدرجة مرتفعة أيضا. أما أدنى الدرجات فقد كانت ذات درجات متوسطة حيث جاءت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (٢٦) "عندما أواجه تحدياً، اتراجع

عن المهمة خوفا من الفشل" بمتوسط حسابي (٢,٤٤) وبدرجة متوسطة، أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة (٤) "اعتقد أن معظم الناس يكشفون أسراري بسهولة" حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٣٤) وهو يعتبر ذو درجة متوسط أيضا.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مهارات اتخاذ القرار لدى المرأة العاملة في المراكز القيادية لاختلاف مستوى المراكز القيادية ؟

وللاجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات على مقياس اتخاذ القرار لدى المراة العاملة حسب المركز القيادي، والجدول (٥) يبين النتائج، كما استخرجت نتائج تحليل التباين الأحادي والجدول (٦) يبين النتائج

جدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مقياس اتخاذ القرار حسب المركز القيادي

المجال	مدير و مدير تنفيذي (مختص)		رئيس قسم		رئيس شعبة		المجموع	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تحديد المشكلة	٣,٦٥	٠,٤٥	٣,٣٢	٠,٣٨	٣,٤١	٠,٣٥	٣,٣٨	٠,٤٠
تحليل المشكلة	٣,٥٤	٠,٤٥	٣,٢٢	٠,٣٨	٣,١٨	٠,٤٧	٣,٢٦	٠,٤٢
تحديد البدائل	٣,٦٥	٠,٤٤	٣,٢٥	٠,٣٩	٣,٣٧	٠,٤١	٣,٣٣	٠,٤٢
تقييم البدائل المتاحة	٣,٥٥	٠,٥١	٣,٢٢	٠,٤٥	٣,٣٨	٠,٤١	٣,٣٠	٠,٤٦
اختيار البديل الأفضل	٣,٦٣	٠,٤٤	٣,٢٥	٠,٤٩	٣,٣٠	٠,٤٨	٣,٣١	٠,٤٩
تقييم تنفيذ القرار	٣,٦٧	٠,٤٠	٣,٤٣	٠,٣٩	٣,٥٠	٠,٤٢	٣,٤٧	٠,٤٠
اتخاذ القرار	٣,٦٢	٠,٤١	٣,٢٩	٠,٣٥	٣,٣٦	٠,٣٦	٣,٣٥	٠,٣٧

- يتبين من الجدول (٥) أن هناك فروقا ظاهرية في متوسطات اتخاذ القرار لدى المراة العاملة في المراكز القيادية، حيث تبين ان متوسط الدرجة الكلية لاتخاذ القرار لدى العاملات في مركز المدير، والمدير التنفيذي المختص هي الاعلى بمتوسط حسابي (٣,٦٢)، ثم في المرتبة الثانية العاملات في مركز رئيس الشعبة بمتوسط حسابي (٣,٣٦). في المرتبة الأخيرة العاملات بمركز رئيس قسم بمتوسط حسابي (٣,٢٩)، وقد ظهر أن متوسطات مجالات اتخاذ القرار هي الأعلى لدى العاملات في مركز المدير والمدير التنفيذي المختص ثم العاملات في مركز رئيس الشعبة ثم العاملات في مركز رئيس القسم باستثناء مجال تحليل المشكلة الذي ظهر ان متوسط رئيس القسم في هذا المجال أعلى من متوسط رئيس الشعبة. ولفحص دلالة هذه الفروق فقد استخرجت نتائج تحليل التباين الأحادي والجدول رقم (٦) يبين النتائج

جدول (٦)

تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في مجالات مقياس حل المشكلات حسب المركز القيادي

المجال		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
تحديد المشكلة	بين المجموعات	٢,٠	٢	١,٠	٦,٨	٠,٠٠٢
	داخل المجموعات	٢٢,٣	١٥١	٠,١		
	المجموع	٢٤,٣	١٥٣			
تحليل المشكلة	بين المجموعات	٢,٠	٢	١,٠	٥,٩	٠,٠٠٣
	داخل المجموعات	٢٥,٣	١٥١	٠,٢		
	المجموع	٢٧,٢	١٥٣			
تحديد البدائل	بين المجموعات	٢,٩	٢	١,٤	٩,٠	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٢٤,٤	١٥١	٠,٢		
	المجموع	٢٧,٣	١٥٣			
تقييم البدائل المتاحة	بين المجموعات	٢,٢	٢	١,١	٥,٣	٠,٠٠٦
	داخل المجموعات	٣٠,٩	١٥١	٠,٢		
	المجموع	٣٣,١	١٥٣			
اختيار البديل	بين المجموعات	٢,٥	٢	١,٢	٥,٣	٠,٠٠٦

جدول (٦)

تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في مجالات مقياس حل المشكلات حسب المركز القيادي

المجال		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأفضل	داخل المجموعات	٣٤,٩	١٥١	٠,٢		
	المجموع	٣٧,٤	١٥٣			
تقييم تنفيذ القرار	بين المجموعات	١,٠	٢	٠,٥	٣,٢	٠,٠٤٢
	داخل المجموعات	٢٣,٩	١٥١	٠,٢		
	المجموع	٢٥,٠	١٥٣			
اتخاذ القرار	بين المجموعات	١,٩	٢	٠,٩	٧,٣	٠,٠٠١
	داخل المجموعات	١٩,٤	١٥١	٠,١		
	المجموع	٢١,٣	١٥٣			

- تبين من الجدول (٦) أن هناك فرقا ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) في درجة اتخاذ القرار الكلية لدى المراة العاملة حسب مركزها الوظيفي، فقد بلغت قيمة (ف ٧,٣)، وظهر من نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية في الجدول (٧) أن مصدر هذا الفرق كان بين العاملات في مركز المدير، والمدير التنفيذي المختص من جهة بمتوسط حسابي (٣,٦٢)، وبين كل من رئيس القسم وبين رئيس الشعبة من جهة أخرى بمتوسط حسابي (٣,٢٩)و(٣,٣٦) على الترتيب.

جدول (٧)

نتائج اختبار توكي للفروق في مجالات اتخاذ القرار حسب المركز الوظيفي

المجال		رئيس قسم	رئيس شعبة
تحديد المشكلة	مدير و مدير تنفيذي (مختص)	٠,٣٤*	٠,٢٤
	رئيس قسم		٠,٠٩-
تحليل المشكلة	مدير و مدير تنفيذي (مختص)	٠,٣٢*	٠,٣٦*
	رئيس قسم		٠,٠٤
تحديد البدائل	مدير و مدير تنفيذي (مختص)	٠,٤٠*	٠,٢٨*
	رئيس قسم		٠,١٢-
تقييم البدائل المتاحة	مدير و مدير تنفيذي (مختص)	٠,٣٣*	٠,١٦
	رئيس قسم		٠,١٦-
اختيار البديل الأفضل	مدير و مدير تنفيذي (مختص)	٠,٣٧*	٠,٣٣*
	رئيس قسم		٠,٠٤-
تقييم تنفيذ القرار	مدير و مدير تنفيذي (مختص)	٠,٢٤*	٠,١٧
	رئيس قسم		٠,٠٧-
اتخاذ القرار	مدير و مدير تنفيذي (مختص)	٠,٣٣*	٠,٢٦*
	رئيس قسم		٠,٠٧-

- كما ظهر أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) في جميع مجالات اتخاذ القرارات حسب المركز الوظيفي للمرأة العاملة، وظهر من نتائج اختبار توكي أن مصادر هذه الفروق كانت بين العاملات في مركز المدير والمدير التنفيذي المختص من جهة وبين كل من رئيس القسم، وبين رئيس الشعبة من جهة أخرى في مجالات تحليل المشكلة وتحديد البدائل، و اختيار البديل الأفضل، وبين العاملات في مركز المدير، والمدير التنفيذي المختص، وبين رئيس القسم في مجالات تحديد المشكلة، وتقييم البدائل المتاحة وتقييم تنفيذ القرار. ولم يظهر أن هناك فرقا في متوسطات مجالات اتخاذ القرار بين رئيس القسم ورئيس الشعبة، ويبين ذلك جدول (٧).

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الذكاء العاطفي لدى المرأة العاملة في المراكز القيادية ؟

وللإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للدرجات على مقياس الذكاء العاطفي لدى المراة العاملة حسب المركز القيادي، والجدول (٨) يبين النتائج، كما استخرجت نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق بين الدرجات حسب المركز الوظيفي والجدول (٩) يبين النتائج

جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للذكاء العاطفي حسب المركز القيادي

المركز الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مدير و مدير تنفيذي مختص)	٣,٣٣	٠,٣٦
رئيس قسم	٣,١٠	٠,٢٦
رئيس شعبة	٣,٢٨	٠,٣٢
المجموع	٣,١٦	٠,٣٠

- يتبين من الجدول (٨) أن هناك فروقا ظاهرية في متوسطات الذكاء العاطفي لدى المرأة العاملة حسب المركز القيادي، حيث تبين أن متوسط الذكاء العاطفي لدى العاملات في مركز المدير، والمدير التنفيذي المختص هي الأعلى بمتوسط حسابي (٣,٣٣)، ثم في المرتبة الثانية العاملات في مركز رئيس الشعبة بمتوسط حسابي (٣,٢٨). في المرتبة الأخيرة العاملات بمركز رئيس قسم بمتوسط حسابي (٣,١٠). ولفحص دلالة هذه الفروق فقد استخرجت نتائج تحليل التباين الأحادي، والجدول (٩) يبين النتائج

جدول (٩)

تحليل التباين الاحادي لفحص الفروق في الذكاء العاطفي حسب المركز القيادي

	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	١,٤٤	٢,٠	٠,٧٢	٨,٦	٠,٠٠٠
داخل المجموعات	١٢,٦٣	١٥١,٠	٠,٠٨		
المجموع	١٤,٠٧	١٥٣,٠			

جدول (١٠)

نتائج اختبار توكي للفروق في الذكاء العاطفي حسب المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	رئيس قسم	رئيس شعبة
مدير و مدير تنفيذي (مختص)	٠,٢٣*	٠,٠٥
رئيس قسم		٠,١٨*

- يتبين من الجدول (٩) أن هناك فرقا ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) في الذكاء العاطفي لدى المرأة العاملة حسب مركزها الوظيفي، فقد بلغت قيمة ف (٨,٦)، وظهر من نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية في الجدول رقم (١٠) أن مصدر هذا الفرق كان بين العاملات في مركز رئيس القسم من جهة بمتوسط حسابي (٣،١٠) وهو الأدنى، وبين كل من المدير والمدير التنفيذي المختص، ورئيس الشعبة من جهة أخرى وبمتوسط حسابي (٣،٣٣ و ٣،٢٨) على الترتيب. ولم يظهر أن هناك فرقا في متوسط الذكاء العاطفي بين المدير، والمدير التنفيذي ورئيس الشعبة.

السؤال الرابع:هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء العاطفي لدى المرأة في المراكز القيادية يعزى لمتغير العمر؟

استخرجت نتائج اختبار (ت) لفحص الفروق في درجات الذكاء العاطفي لدى المراة العاملة حسب عمرها، والجدول (١١) يبين النتائج.

جدول رقم (١١)

نتائج اختبار(ت) لفحص الفروق في الذكاء العاطفي حسب العمر

العمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
٢٩- ٣٩ سنة	٣,١٢	٠,٢٦	١,٦٦	١٥٢	٠,٠٩٨
٤٠ فما فوق	٣,٢٠	٠,٣٤			

- يتبين من الجدول (١١) أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (α ≥ ٠,٠٥) في درجة الذكاء العاطفي لدى المراة العاملة حسب عمرها، فقد بلغت قيمة ت (١,٦٦)، وقد بلغ متوسط العاملات التي تقل أعمارهن عن ٣٩ سنة (٣,١٢) وبلغ للعاملات التي تزيد اعمارهن (٤٠) عاما (٣,٢٠).

السؤال الخامس:هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء العاطفي لدى المرأة في المراكز القيادية يعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

وللإجابة على هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للدرجات على مقياس الذكاء العاطفي لدى المرأة العاملة حسب المؤهل العلمي، والجدول (١٢) يبين النتائج، كما استخرجت نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق بين الدرجات حسب المؤهل العلمي والجدول (١٣) يبين النتائج.

جدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للذكاء العاطفي حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
توجيهي	٣,١٣	٠,٣٤
دبلوم متوسط	٣,١٤	٠,٣٢
بكالوريس	٣,٢٠	٠,٣٠
دراسات عليا " دبلوم عالي ماجستير، دكتوراه"	٣,١٣	٠,٢٠
المجموع	٣,١٦	٠,٣٠

- يتبين من الجدول (١٢) أن هناك فروقا ظاهرية في متوسطات الذكاء العاطفي لدى المرأة العاملة حسب المؤهل العلمي لها، حيث تبين أن متوسط الذكاء العاطفي لدى العاملات ذات مؤهل البكالوريوس هي الأعلى وبمتوسط حسابي (٣,٢٠)، ثم في حين كانت متوسطات ذكاء العاملات ذات المؤهلات غير البكالوريوس متقاربة تراوحت متوسطاتها بين(٣,١٣) لحاملة الثانوية أو الدراسات العليا، وبين (٣,١٤) لحاملات الدبلوم المتوسط. ولفحص دلالة هذه الفروق فقد استخرجت نتائج تحليل التباين الأحادي، والجدول (١٣) يبين النتائج.

جدول (١٣)

تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في الذكاء العاطفي حسب المؤهل العلمي

	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٠,١٣	٣,٠	٠,٠٤	٠,٥	٠,٦٩٨
داخل المجموعات	١٣,٩٤	١٥٠,٠	٠,٠٩		
المجموع	١٤,٠٧	١٥٣,٠			

- يتبين من الجدول (١٣) لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) في الذكاء العاطفي لدى المرأة العاملة، حسب مؤهلها العلمي، فقد بلغت قيمة (ف ٠,٥).

السؤال السادس:هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء العاطفي لدى المرأة في المراكز القيادية يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة ؟

وللاجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات على مقياس الذكاء العاطفي لدى المرأة العاملة حسب عدد سنوات الخبرة، والجدول (١٤) يبين النتائج، واستخرجت نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق بين الدرجات حسب الخبرة والجدول (١٥) يبين النتائج.

جدول (١٤)

تحليل التباين الاحادي لفحص الفروق في الذكاء العاطفي حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من ٦سنوات	٣,٠٩	٠,٢٧
٧ - ١٦ سنة	٣,١٦	٠,٢٩
١٧ فأكثر	٣,٢١	٠,٣٤
المجموع	٣,١٦	٠,٣٠

- يتبين من الجدول (١٤) ان متوسطات الذكاء العاطفي لدى المرأة العاملة تزداد بزياة خبرتها، حيث تبين أن متوسط الذكاء العاطفي لدى العاملات ذات الخبرة التي تزيد على (١٧)عاما هي الأعلى بمتوسط حسابي (٣,٢١)، في حين كانت متوسطات ذكاء العاملات ذات الخبرة (٦) سنوات فاقل هي الأدنى بمتوسط حسابي (٣,٠٩). ولفحص دلالة هذه الفروق استخرجت نتائج تحليل التباين الأحادي، والجدول (١٥) يبين النتائج.

جدول (١٥)

تحليل التباين الاحادي لفحص الفروق في مجالات مقياس اتخاذ القرار حسب سنوات الخبرة

	مجمـــوع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمـــة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٠,٢٦	٢	٠,١٣	١,٤	٠,٢٣٩
داخل المجموعات	١٣,٨١	١٥١	٠,٠٩		
المجموع	١٤,٠٧	١٥٣			

- يتبين من الجدول (١٥) أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α ≥ ٠,٠٥) فـــي الذكاء العاطفي لدى المرأة العاملة حسب سنوات خبرتها، فقد بلغت قيمة (ف ١,٤).

السؤال السابع:هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء العاطفي لدى المرأة في المراكز القيادية يعزى لمتغير الحالة الاجتماعية ؟

استخرجت نتائج اختبار (ت) لفحص الفروق في درجات الذكاء العاطفي لدى المـــرأة العاملـــة حسب حالتها الاجتماعية، والجدول (١٦) يبين النتائج

جدول (١٦)

نتائج اختبار (ت) لفحص الفروق في الذكاء العاطفي حسب الحالة الاجتماعية

الحالـــــة الاجتماعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
متزوجة	٣,١٩	٠,٣١	٢,٠٣	١٥٢	٠,٠٤٦
غير ذلك	٣,٠٦	٠,٢٦			

- يتبين من الجدول (١٦) أن هناك فرقا ذو دلالة احصائية عند مستوى (α ≥ ٠,٠٥) في درجة الذكاء العاطفي لدى المرأة العاملة حسب حالتها الاجتماعية، فقد بلغت قيمـــة (ت ٢,٠٣)، وقـــد ظهر أن هذا الفرق لصالح العاملات المتزوجات فقد بلغ متوسط الذكاء العاطفي لهن (٣,١٩) في حين بلغ للعاملات غير المتزوجات حاليا (٣,٠٦).

السؤال الثامن:هل توجد علاقة بين الذكاء العاطفي والقدرة على اتخاذ القرار لدى المرأة العاملة في المراكز القيادية ؟

تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجات الذكاء العاطفي لدى المرأة العاملة في المراكز القيادية، ودرجة قدرتهن على اتخاذ القرار، والجدول (١٧) يبين النتائج.

جدول (١٧)

معاملات ارتباط بيرسون للعلاقة بين الذكاء العاطفي والقدرة على اتخاذ القرار لدى المرأة العاملة في المراكز القيادية

المجال	معاملات الارتباط	مستوى الدلالة
تحديد المشكلة	*٠,٥١٥	٠,٠٠٠
تحليل المشكلة	*٠,٣٨٣	٠,٠٠٠
تحديد البدائل	*٠,٥٣٤	٠,٠٠٠
تقييم البدائل المتاحة	*٠,٤٦٨	٠,٠٠٠
اختيار البديل الأفضل	*٠,٤١٢	٠,٠٠٠
تقييم تنفيذ القرار	*٠,٥٢٥	٠,٠٠٠
اتخاذ القرار	*٠,٥٤٦	٠,٠٠٠

- يتبين من الجدول (١٧) أن هناك علاقات ايجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين درجات الذكاء العاطفي لدى المرأة العاملة، ودرجة قدرتها على اتخاذ القرار بشكل عام، فقد بلغ معامل الارتباط (٠,٥٤٦) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (٠,٠١) ، ويشير ذلك إلى أن المرأة العاملة ذات درجة الذكاء العاطفي الأعلى لديها قدرة أعلى على اتخاذ القرار الصائب، كما ظهر أن هناك علاقات ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين درجة الذكاء العاطفي، وكل من مجالات اتخاذ القرار، وقد تراوحت هذه المعاملات بين (٠,٣٨٣) بين درجة الذكاء العاطفي و مجال تحليل المشكلة، وبين (٠,٥٣٤) للعلاقة بين الذكاء العاطفي، و مجال تحليل البدائل.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الذكاء العاطفي بالقدرة على اتخاذ القـرار لـدى المرأة الاردنية العاملة في المراكز القيادية بوزارة التنمية الاجتماعية الأردنية. وبعـد إجـراء التحليل الإحصائي اظهرت النتائج وجود مستوى مرتفعا من الذكاء العاطفي لدى المرأة الاردنية العاملة في المراكز القيادية بوزارة التنمية الاجتماعية. وأشارت النتائج إلى وجود فـروق ذات دلالة إحصائية في درجة اتخاذ القرار الكلية لدى المرأة العاملة حسب مركزها الـوظيفي كـان لصالح العاملات في مركز المدير والمدير التنفيذي المختص من جهة، وبين كل من رئيس القسم وبين رئيس الشعبة من جهة اخرى. كما ظهر أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية فـي جميـع مجالات اتخاذ القرارات حسب المركز الوظيفي للمرأة العاملة، لصالح العـاملات فـي مركـز المدير، والمدير التنفيذي المختص من جهة، وبين كل من رئيس القسم وبين رئيس الشعبة مـن جهة أخرى. كما تبين النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء العاطفي لـدى المرأة العاملة حسب مركزها الوظيفي في مركز رئيس القسم من جهة وبين كل مـن المـدير والمدير التنفيذي المختص و رئيس الشعبة من جهة أخرى.

وأظهرت النتائج عدم وجود فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء العاطفي لدى المـرأة الأردنية العاملة تعزى لمتغيرالعمر ومؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في العمل. كمـا أظهـرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الذكاء العاطفي لدى المراة العاملـة تعـزى لمتغير حالتها الاجتماعية لصالح العاملات المتزوجات.

وقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة ايجابية بين الذكاء العاطفي لدى المرأة العاملة فـي المراكز القيادية وقدرتها على اتخاذ القرار بشكل عام. كما أشارت النتائج إلى وجـود علاقـة ايجابية بين الذكاء العاطفي و جميع مجالات اتخاذ القرار لدى المرأة الأردنية العاملة في المراكز القيادية بوزارة التنمية الاجتماعية

أولاً- مناقشة نتائج السؤال الاول:

ما مستوى الذكاء العاطفي لدى المرأة العاملة في المراكز القيادية بوزارة التنمية الاجتماعية الأردنية ؟

تشير النتائج إلى وجود مستوى مرتفع من الذكاء العاطفي لدى المرأة الأردنية العاملة في المراكز القيادية بوزارة التنمية الاجتماعية. وقد يعزى ذلك إلى طبيعة عمل الوزارة لأنها تتعامل مع جميع فئات المجتمع من أطفال، وذوي الاحتياجات الخاصة، والمسنين والأسر المحتاجة. فضلاً عن متطلبات وظيفتها بالوزارة، فيما يتعلق بالجانب الإنساني وإدارة العواطف. إضافة إلى قدرتها على توظيف المهارات والكفاءات التي تمكنها من التعرف على مشاعر الآخرين، وتحفيز ذاتها وإدارة انفعالاتها، وإدارة علاقتها مع الآخرين من أجل تحقيق أهداف الوزارة بشكل عام و أهدافها الخاصة. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأسباب كثير ة من بينها معرفة المراة القيادية متى تتحدث عن مشكلاتها الشخصية مع الآخرين، وحرصها على ترك انطباع جيد لدى الآخرين، وقدرتها على تمييزعواطف الآخرين من خلال قراءة ملامح وجوههم، فضلاً عن اكتسابها لثقة الموظفين ومتلقي الخدمة للوزارة، وفهمها للكثير من الامور المتعلقة بالتعامل مع الموظفين ومتلقي الخدمة. دون الحاجة إلى توضيح منهم. كما أن وعي المرأة القيادية بعواطفها قد يكون أحد الأسباب الرئيسة وراء تمتعها بمستوى مرتفع من الذكاء العاطفي، وهذا ما يجعلها في بحث مستمر عن الاحداث التي تدخل السعادة إلى قلبها وقلوب من حولها من خلال مشاركة الآخرين، وترتيبها للأمور بحيث يستمتع بها الآخرون، ومساعدة الآخرين بشكل أفضل عندما يكونون منزعجين. ومن الأمور التي تساعد في ارتفاع مستوى الذكاء العاطفي لدى عينة الدراسة السيطرة على عواطفهم، ومدحها الآخرين عندما ينجزون شيئا جيداً، وإدراكها للرسائل غير اللفظية التي يرسلها الآخرون إليها. وتتفق نتائج الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة البوريني (٢٠٠٦) التى أشارت إلى وجود مستوى مرتفع من الذكاء العاطفي لدى مديري ومديرات المدارس.

ثانياً- مناقشة نتائج السؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مهارات اتخاذ القرار لدى المرأة العاملة في المراكز القيادية لاختلاف مستوى المراكز القيادية ؟

تشير النتائج إلى وجود فروق ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) في درجة اتخاذ القرار الكلية لدى المرأة العاملة حسب مركزها الوظيفي بين المدير، والمدير التنفيذي

المختص من جهة، وبين كل من رئيس القسم، وبين رئيس الشعبة من جهة ثانية. وقد يعزى ذلك إلى أن صلاحيات المدير والمدير التنفيذي القيادية والإدارية أوسع من صلاحيات رئيس القسم ورئيس الشعبة، وبالتالي لديه القدره على اتخاذ قرارات مهمة تخص الوزارة. كما قد يرجع ذلك إلى الخبرات القيادية الطويلة في العمل. إضافة إلى أن من المهمات الرئيسية للمدير والمدير التنفيذي هي اتخاذ قرار ما تجاه مشكلة معينة. أمّا رئيس القسم، ورئيس الشعبة فهما يعتبران مساعديه في اتخاذ القرار.

كما أظهرت النتائج أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) في جميع مجالات اتخاذ القرارات بحسب المركز الوظيفي للمرأة العاملة، كانت بين العاملات في مركز المدير والمديرالتنفيذي المختص من جهة، وبين كل من رئيس القسم، وبين رئيس الشعبة من جهة أخرى في مجالات (تحليل المشكلة، وتحديد البدائل، واختيار البديل الأفضل) باستثناء مجال تحليل المشكلة الذي ظهر أن متوسط رئيس القسم في هذا المجال أعلى من متوسط رئيس الشعبة. وربما يعود ذلك إلى أن طبيعة القرارات المتخذه على مستوى الشعبة هي أقل صعوبة من القرارات التي تتخذ على مستوى القسم، ولذلك فانه يظهر أن رئيس الشعبة اكثر قدرة على اتخاذ القرارات من رئيس القسم. وقد تعزي الباحثة الفروق بين العاملات في مركز المدير والمدير التنفيذي المختص من جهة وبين كل من رئيس القسم، وبين رئيس الشعبة من جهة أخرى، في مجالات (تحليل المشكلة، وتحديد البدائل، واختيارالبديل الأفضل) يعود ذلك إلى مركزه الوظيفي (الادارة العليا) إلى الصلاحيات الممنوحة إليه في العمل ففي مجال تحليل المشكلة لديه قدرة على جمع المعلومات من مصادر مختلفة، مقارنة بالمعلومات التي جمعها كلا من رئيس القسم، والرئيس الشعبة. إضافة إلى علاقته المباشرة في المشكلة. أما في مجال تحديد البدائل فيعود الفرق بينهما إلى خبرات المدير والمدير التنفيذي الوظيفية في تحديد البدائل، إضافة إلى بعد نظرهما، وسعة إدراكهما للبدائل. وفي مجال اختيار البديل الأفضل فقد يعود إلى صلاحياته وخبراته العلمية والعملية، وبما أن فروقاً في متوسطات الحسابية في الذكاء العاطفي كان للمدير، والمدير التنفيذي الأعلى وبالتالي لديهم قدرة على إقناع الآخرين بالبديل الافضل وقدرتهما على توقع النجاح في معظم الأعمال التي تقوم بها يزيد من ثقة الموظفين والمتلقي الخدمة بها.

وكما أظهرت النتائج أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) في جميع مجالات اتخاذ القرارات حسب المركز الوظيفي للمرأة العاملة كانت بين العاملات في مركز المدير، والمدير التنفيذي المختص وبين رئيس القسم في مجالات (تحديد المشكلة، وتقييم البدائل المتاحة، وتقييم تنفيذ القرار)، وقد يعزى ذلك إلى أن وظيفة كلّ من رئيس القسم الإشراف والتنفيذ، أمّا المدير والمدير التنفيذي فهي الاشراف فقط ، وبالتالي فإن لدى المدير والمدير التنفيذي قدرته على تحديد المشكلة بصورة أعلى من رئيس القسم، فضلاً عن خبراته القيادية، والإنسانية في مواجهة كثير من مشاكل العمل. وفي مجال تقييم البدائل فإن المدير والمدير التنفيذي قد يستعين كل منها بالمساعدين و المتشاريين المتخصصين في مشكلة ما، إضافة إلى خبراته العملية في استبعاد البديل الذي لا يحقق الهدف بإقل تكلفة. وفي مجال تقييم تنفيذ القرار فإن من أعمال رئيس القسم عندما يتم اتخاذ قرارما معرفة مدى تحقيق القرار الهدف المطلوب. اما المدير والمدير التنفيذي فيقوم بمقارنة بين ما هو مطلوب، وبين ماهو منفذ بناء على المعلومات التي يقدمها له رئيس القسم .

ولم يظهر أن هناك فرقا في متوسطات مجالات اتخاذ القرار بين رئيس القسم، ورئيس الشعبة. وقد يعود ذلك إلى تشابه مؤهلاتهما وخبراتهما وطبيعة القرارات المتخذة في هذه المراكز.

ثالثاً – مناقشة نتائج السؤال الثالث:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الذكاء العاطفي لدى المرأة العاملة في المراكز القيادية؟

تشير النتائج إن هناك فرقا ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) في الذكاء العاطفي لدى المرأة العاملة حسب مركزها الوظيفي بين كل من المدير، والمدير التنفيذي المختص ورئيس الشعبة من جهة، وبين مركز رئيس القسم من جهة أخرى. وقد تعزى الباحثة ذلك إلى أن رئيس القسم يتعرض إلى أعباء وظيفية وضغوط نفسية واجتماعية، وتوترات في العمل أكثر من المدير والمدير التنفيذي المختص، ومن رئيس الشعبة فضلاً عند عدم وضوح مهماته (الأدارة الوسطى).

ولم يظهر أن هناك فرقا في متوسط الذكاء العاطفي بين المدير والمدير التنفيذي ورئيس الشعبة قد يرجع ذلك الى الوصف الوظيفي للمدير والمدير التنفيذي، ورئيس الشعبة اكثر وضوحا و تحديدا، وهم أكثر استقرار نفسياً من رئيس قسم، كما انهم يتعاملوا بشكل مباشر مع الموظفين متلقي الخدمة، وبالتالي فهم يتعاملون مع أنماط مختلفة من الناس، مما لا يوجد فروق بينهما مقارنة مع رئيس القسم فهو يتعامل مع أشخاص محددين هذا يعنى إنهم يتعاملون مع أنماط محددة من الناس. والأشخاص الذين يتعامل معهم تنحصر فقط في المدير ورئيس شعبة. وهذا يتفق مع نتائج دراسة باتاستيني (Batastini,2001) التي تشير إلى ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الوجداني والقيادة بشكل عام. كما يتفق مع دراسة بيرن (Byrn,2004) بانه يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي والعملية القيادية.

رابعاً – مناقشة نتائج السؤال الرابع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء العاطفي لدى المرأة في المراكز القيادية يعزى لمتغير العمر؟

ويمكن تفسير ذلك ان الذكاء العاطفي يتأثر بالتفاعل الحاصل بين البيئة و الوراثة كمثيله الذكاء العام ، ولكن دور البيئة في تنمية الذكاء العاطفي أقوى وأكثر فعالية مما هو عليه في الذكاء العام . هذا يعني أن الذكاء العاطفي قابل للنمو ويتم اثرائه من خلال الخبرات العاطفية والاجتماعية التي يمر بها الفرد، هذا يعنى ان هذه الخبرات تمكنه من تحقيق النجاح في العمل والحياه. ولكن عند عمر معين الذكاء العاطفي يثبت نسبيا في مستوى معين . وبما أن عينة الدراسة كانت من ذوي الاعمار الكبيرة، وكانت ايضاً المتوسط الحسابي للعاملات التي تزيد اعمارهن عن (٤٠ عاماً) اكبر من العاملات التي تقل اعمارهن عن (٣٩ سنة) لذلك لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين العمر والذكاء العاطفي. وهذا النتيجة لا تتفق مع ما توصلت إليه نتائج دراسة ماير و كروسو وسالوفي (Mayer, Caruso, & Salovey, 1999) إلى أن الذكاء العاطفي يزيد مع العمر. و دراسة فان روي والونسو وفسوسفاران (Van Roy . Alonso & Visrevaran , 2005) حيث إن الذكاء الانفعالي يزيد مع التقدم في السن.

خامساً – مناقشة نتائج السؤال الخامس:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء العاطفي لدى المرأة في المراكز القيادية يعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

تشير النتائج انه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) في الذكاء العاطفي لدى المرأة العاملة حسب مؤهلها العلمي. وترى الباحثة أنه قد يعود إلى أن المؤهل العلمي لا يؤثر على مستوى الذكاء العاطفي للمرأة القيادية بسبب أنهم جميعا يتعرضون الى نفس الخبرة العملية في العمل، إضافة إلى طبيعة عملهم فهي تتطلب الدقة المتناهية، والتركيز العالي عند اتخاذ قرار ما، لذا فهم بحاجة إلى أن يكونوا اكثراً وعياً وإدراكاً بانفعالاتهم – التي تعتبر الأساس في مكونات الذكاء العاطفي- وأن تكون لديها قدرة على تنظيم انفعالاتهم وسيطرة عليها. وهذا يساعد على الانتباه والتركيز خلال اتخاذ القرارات التي تخص العمل. وهذا يتعارض مع دراسة البوريني (٢٠٠٦) حيث تبين أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء العاطفي لمديري المدارس الأساسية في محافظة عمان يعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدبلوم العالي.

سادساً – مناقشة نتائج السؤال السادس:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء العاطفي لدى المرأة في المراكز القيادية يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة ؟

تشير النتائج أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) في الذكاء العاطفي لدى المرأة العاملة حسب سنوات خبرتها. وترى الباحثة فيما يتعلق بمتغير الخبرة بأن عدم ظهور أيّ فروق في مستويات الذكاء العاطفي بين فئات الخبرة المختلفة، قد يعود ذلك إلى أن مستوى الذكاء العاطفي لا علاقة له بمتغير الخبرة العملية، اي أن القائد الذكي عاطفياً لا يشترط فيه أن يتمتع بسنوات خبرة طويلة في مجال اتخاذ القرار. وهذا يتفق مع دراسة البوريني (٢٠٠٦) التي تبين فيها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة عمان تعزى لمتغير سنوات الخبرة في العمل الإداري. كما لا تتفق مع نتائج دراسة عواد (٢٠٠٣) التي تبين أنه يوجد ارتباط إيجابي مرتفع بين الذكاء الانفعالي والخبرة.

سابعاً – مناقشة نتائج السؤال السابع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء العاطفي لدى المرأة في المراكز القيادية يعزى لمتغير الحالة الاجتماعية ؟

تشير النتائج ان هناك فرقا ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) في درجة الذكاء العاطفي لدى المرأة العاملة حسب حالتها الاجتماعية لصالح العاملات المتزوجات. فقد يعود ذلك إلى أن المتزوجات أكثر استقرار عائلي من غير المتزوجات، وبالتالي لديها قدرة على إحداث توازن بين متطلبات العمل والمنزل. كما أنها أكثر قدرة على التحكم وضبط نفسها والسيطرة على عواطفها، والتحكم في انفعالات الاخرين. فضلاً عن المعوقات الاجتماعية والعائلية التي تفرض على المرأة غير المتزوجة خصوصاً عندما تكون كبيرة في السن.

لم تجد الباحثة ايّ دراسات عربية او اجنبية بحثت في موضوع العلاقة بين الذكاء العاطفي والحالة الاجتماعية للمرأة. على الرغم من أن جولمان (Golman) تحدث عن التوافق بين الزوجين، والمشاكل بينهما، كما تحدث عن الفرق بين الذكور والاناث في الذكاء العاطفي كان هذا الفرق لصالح الاناث مثل دراسة ماير وسالوفي (Mayer & Salovey, 1999) التي توصلت الى وجود فروق بين الجنسين في الذكاء العاطفي كان لصالح الاناث. ولكن في دراسة ستين (Stein) المشار إليه في دراسة " موراي" (Murray,1988) انه كلا الجنسن متساوون في درجات الذكاء الانفعالي، ولكن يوجد اختلاف بينهما في بعض أبعاد الذكاء الانفعالي.

ثامناً – مناقشة نتائج السؤال الثامن:

هل توجد علاقة بين الذكاء العاطفي والقدرة على اتخاذ القرار لدى المرأة العاملة في المراكز القيادية ؟

تشير النتائج إلى وجود علاقات ايجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين درجات الذكاء العاطفي المرأة العاملة، ودرجة قدرتها على اتخاذ القرار بشكل عام. وهذا يعني أنه كلما ارتفعت درجة الذكاء العاطفي عند المرأة العاملة في المراكز القيادية ارتفعت قدرتها على اتخاذ القرار الصائب. ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن عملية اتخاذ القرار لا يمكن أن تتم بصورة عقلانية بحته، إلا أنها تتطلب شعوراً داخلياً عميقاً ونوعاً من الحنكة العاطفية التي يتم اكتسابها من خلال تفاعلاتها مع بيئات ثقافية، واجتماعية، وانفعالية مختلفة. وهذا يشير إلى أن الأفراد الذين يمتلكون مهارات وكفاءات الذكاء العاطفي يجعلهم قادرين على

استخدام هذه القدرات بكفاءة عالية داخل بيئة العمل لتحقيق أهداف العمل الأمر الذي ينعكس على قدرتها في اتخاذ قرارات مناسبة.

واظهرت النتائج أنه يوجد علاقات ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) بين درجة الذكاء العاطفي وكل من مجالات اتخاذ القرار. وقد يعزى ذلك إلى جميع مجالات اتخاذ القرار(تحليل المشكلة، وتحديد البدائل، واختيار البديل الأفضل، وتحديد المشكلة، وتقييم البدائل المتاحة، وتقييم تنفيذ القرار) تتأثر بالعوامل النفسية والعاطفية والفكرية والسلوكية لدى الشخص الذي يقوم بهذه العمليات من أجل الوصول إلى قرار ما اتجاه مشكلة معينة.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي الباحثة بمايلي:

١- إجراء دراسات حول مستوى الذكاء العاطفي عند المرأة القيادية على مستوى المملكة الأردنية الهاشمية. ودراسة علاقتها بمتغيرات عدة منها (الضغوط الوظيفية، ومستوى الولاء الوظيفي، والتفاعل الاجتماعي، وعلى مستوى الغياب والتأخر عن العمل لدى الموظفين، و قوة التأثير على الآخرين، وأيضاً علاقته بالعمليات الإدارية الأخرى. ودراسة تأثير (عبء الدور, وصراع الدور, وغموض الدور) عند القادة على الذكاء العاطفي .

٢- تنظيم ورش عمل ودورات تعنى بكيفية تنمية الذكاء العاطفي لدى جميع العاملين بالمديريات والمراكز التابعة للوزارة من أجل تنمية الذكاء العاطفي واثرائه.

المراجع

*** المراجع العربية :**

- ابو حطب، فؤاد، (١٩٩٦)، **القدرة العقلية**، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.
- أزوباردي، جل، (٢٠٠١)، **اختبر ذكاءك العقلي والعاطفي**، الطبعة الاولى، مكتبة النهضة، بيروت
- أبو هندي، هناء، (٢٠٠٣)، **الخصائص النفسية والابداعية للمرأة العاملة في المواقع القيادية في مدينة عمان**، رسالة ماجستيرغير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان .
- الأعسر صفاء ، كفافي علاء الدين، (٢٠٠٠)، **الذكاء الوجداني**، دار قباء، القاهرة .
- بطاح، محمد، (١٩٩٧)، **قدرة مديري المدارس ومديراتها في محافظة الكرك بالمملكة الاردنية على اتخاذ القرار**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤته، الكرك..
- بن حبتور، عبد العزيزصالح، (٢٠٠٠)، **أصول و مبادئ الإدارة العامة**، دار جامعة، الرياض .
- بينيس، وراين،(٢٠٠٥)، **القيادة والادارة في عصر المعلومات** : الانترنت http:// www.alnoor world.com\ Learn\ topicbody.asp? Topic ID= 131& Section ID= 38 Citedon 21/12/2005.
- البوريني، ربحية، (٢٠٠٦)، **الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في عمان وعلاقته بأدائهم الإداري من وجهة نظر معلميهم**، رسالة ماجستيرغير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الاردن .
- بن طريف، حسام علي،(٢٠٠٧)، **قياس العلاقة بين عناصر المناخ التنظيمي والقدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات لدى المديرين في وزارة التخطيط والتعاون الدولي**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- البكري، هيفاء، (٢٠٠٨)، **علاقة ضغوط العمل باتخاذ القرارات في الوزارات الأردنية**، رسالة ماجستيرغير منشورة، الجامعة الاردنية. عمان الاردن.
- توربان ايفرام، ترجمة سرور علي سرور، (٢٠٠٠)، **نظم دعم الادارة نظم القرارات ونظم الخبرة**، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية.

- جولمان، دانييل، ترجمة ليلي الجبالي، (٢٠٠٠)، **الذكاء العاطفي**، مجلة عالم المعرفة، العدد (٢٦٢)، المجلس الوطني للثقافة، الكويت.

- الجرادين، نجاح خليل، (٢٠٠٣)، **الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية العامة في الاردن وعلاقته بمستوى التوتر واستخدام مهارات التعامل لديهم**، اطروحة دكتوراه غير منشوره، الجامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

- جولمان، دانييل، وبوياتزيس، ريتشارد وآخرون، ترجمة عثمان الجبالي و بشير سعيد،(٢٠٠٤) ، **القادة الجدد**، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية.

- جروان، فتحي،(٢٠٠٧)، **أساليب الكشف عن الموهوبين ورعايتهم، الواقع واتجاهات التطوير**، ورقة علمية مقدمة في الملتقى العلمي العربي الخامس لرعاية الموهوبين والمتفوقين، المجلس العربي للموهوبين والمتفوقين، عمان، الاردن .

- جلده، بطرس، (٢٠٠٨)، **أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة** ، دار الراية لنشر والتوزيع، عمان، الاردن .

- الجبهان، دينا بنت سليمان، (٢٠٠٩)، **علاقة الذكاء العاطفي بمستوى أداء القياديين في المؤسسات الخاصة بمدينة الرياض**، رسالة ماجستير غير منشورة، الاكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك.

- حميد، محمد،(١٩٨٦)، **الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق**، دار النهضة العربية، مصر

- حسونة، أمل، وابو ناشي، منى، (٢٠٠٦)، **الذكاء الوجداني**، الدار العالمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن .

- حسين، فايز، (٢٠٠٨)، **سيكولوجية الإدارة العامة**، دار أسامة، عمان .

- حسين، محمد عبد الهادي،(٢٠٠٧)، **الذكاء العاطفي وديناميّات قوة التعلم الإجتماعيّ**، دار الكتاب الجامعي، العين، الامارات العربية المتحدة.

- الخوالدة، محمود، (٢٠٠٤)،**الذكاء العاطفي- الذكاء الانفعالي**، دار الشروق، عمان، الاردن.

- الخضر، عثمان، (٢٠٠٨)، **الذكاء الوجداني**، الكويت: شركة الإبداع الفكري للنشر والتوزيع.

- خليل، منى مؤتمن، (٢٠٠٩)، **التقرير الوطني للمملكة الأردنية الهاشمية ، اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة**، عمان، الاردن.

- الرفاعي، محمد رفاعي، (١٩٨٠)، **المعوقات السلوكية لتدرج المرأة المصرية الإدارية،** القاهرة (اتحاد جمعيات التنمية الادارية) ج٢ ص ٥٨ - ٦٣ .

- رزق الله، رندا، (٢٠٠٢)، **فاعلية برنامج تدريبي لتنمية مهارة اتخاذ القرار لدى عينة من طلبة الصف الأول الثانوي،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق،سوريا .

- الرويلي، محمد، (٢٠٠٣)، **تصورات القادة التربويين في المملكة العربية السعودية لمدى توافر عناصرالإدارة المدرسية الفعالة ومدى اهميتها المستقبلية وعلاقة ذلك باتجاهاتهم نحو التغيير والتطوير التنظيمي،** اطروحه دكتوراه غير منشوره، جامعة اليرموك، اربد، الاردن.

- رزق، محمد عبد السميع، وعثمان فاروق، (٢٠٠٣)، **مدى فاعلية برنامج التنوير الانفعالي في تنمية الذكاء الانفعالي للطلاب والطالبات بكلية التربية بالطائف،** مجلة جامعة ام القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والانسانية ، المجلد(١٥)، العدد(٢)، ص٦٩.

- رزق الله، رندا ،(٢٠٠٦)، **فاعلية برنامج تدريبي لتنمية مهارات الذكاء العاطفي،** دراسة **تجريبية في مدارس دمشق على عينة من تلاميذ الصف السادس من التعليم الأساسي،** اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا .

- زكريا، ابراهيم، (١٩٩٧)، **مشكلات فلسفية،** دار مصر للطباعة، القاهرة، مصر.

- السلمي، علي،(١٩٨٩)، **القيادة الادارية،** مجلة عالم الفكر، العدد(٢) ص١٧.

- سلطان، عفاف، (١٩٩٨)، **دراسة سيكولوجية في تنمية مهارات صنع القرار،** رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية البنات جامعة عين شمس، قسم علم النفس التعليمي، مصر.

- السلمي، علي(١٩٩٩) **مهارات الادارية والقيادية للمدير المتفوق،** سلسلة عالم الإدارة، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

- السويدان،طارق. العدلوني، محمد أكرم، (٢٠٠١)، **القيادة في القرن الحادي والعشرين،** مؤسسة الرسالة، القاهرة، مصر.

- السويدان، طارق، باشراحيل، فيصل، (٢٠٠٤)، **صناعة القائد،** دار الأندلس الخضراء، الرياض، المملكة العربية السعودية .

- سلسلة الإدارة العملية، (٢٠٠٥)، **اتخاذ القرار،** مكتبة لبنان للنشر، لبنان، بيروت.

- سعدون، شوكت،(٢٠٠٦)، **القائد الديناميكي- المنتج-الفعال:الخدمة،الواجب،المسؤولية،** سلسلة كتاب الشهر تصدر عن : وزارة الثقافة، عمان، الاردن

- السمادوني ،السيد،(٢٠٠٧)، **الذكاء العاطفي أسسه - تطبيقاته- تنميته،** دار الفكر، عمان، الاردن .

-السمادوني، سيد، (٢٠٠٧)، **الذكاء الوجداني والتوافق المهني للمعلم، دراسة ميدانية على عينة من المعلمين والمعلمات في التعليم الثانوي العام**، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة طنطا، القاهرة، مصر.

- الشامي، لبنان، ابراهيم، ماركو،(٢٠٠٨)، **مبادئ الإدارة**، المركز القومي للنشر، إربد، عمان، الاردن .

- الضفيري، عيد سعود،(٢٠٠٩)، **بناء مقياس للكشف عن الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الإبتدائية في دولة الكويت**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

- طرخان، عبد المنعم أحمد،(٢٠٠٣)، **واقع أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري ومديرات وكالة الغوث الدولية في الاردن وعلاقتها بسلوكهم القيادي**، رسالة ماجستيرغير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الاردن .

- طعمة، أمل، (٢٠٠٦)، **أثر برنامج تدريبي لتنمية مهارات اتخاذ القرار في السلوك القيادي لدى طالبات الصف الثاني الثانوي في مدينة دمشق**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة البلقاء التطبيقية، عمان، الأردن .

- طيفور، هيفاء علي، (٢٠٠٦)، **تصورات القادة التربويين لتنمية الأدوار القيادية للمرأة الأردنية في وزارة التربية والتعليم**، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد.

- عبدون، سيف الدين يوسف، (١٩٧٩)، **مقياس اتخاذ القرار**، دار الفكرالعربي، مصر.

- عبدالله، عبد الغني بسيوني، (١٩٨٣)، **أصول علم الإدارة العامة**، جامعة الاسكندرية وبيروت العربية، الدار العربية للطباعة والنشر، بيروت .

- العمراني، عبد الغني،(١٩٩٢)، **تقويم عملية اتخاذ القرارات التربوية لدى مديري مدارس امانة العاصمة صنعاء بالجمهورية اليمنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية. عمان الاردن.

- عكور، محمود،(١٩٩٥)، **تطوير نموذج لعملية اتخاذ القرارات الإدارية في كليات المجتمع في الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية. عمان، الأردن.

- عبد اللطيف، رشاد أحمد ،(١٩٩٩)، **نماذج ومهارات طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.

- العدلوني، محمد أكرم، (٢٠٠٠)، **القائد الفعال** ، قرطبة الإنتاج الفني، المملكة العربية السعودية.

- عواد، سهام عمر،(٢٠٠٣)، **الذكاء الانفعالي وعلاقته بالرضا الوظيفي وأثر بعض المتغيرات الأخرى عليه عند أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤته**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤته، اربد، الاردن .

- عبد الخالق، احمد محمد، (٢٠٠٤)، **معجم السمات الوجدانية في وصف الشخصية**، الكويت، مجلس النشر العلمي في جامعة الكويت.

- العواملة، إيمان، (٢٠٠٤)، **تجربة المرأة الأردنية في المراكز القيادية في وزارة التربية والتعليم" دراسة حالة"**، اطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة عمان العربيـة للدراسات العليا، عمان، الاردن.

- العزاوي، خليل محمد، (٢٠٠٦)، **إدارة اتخاذ القرار الإداري**، دار كنوز المعرفة، عمان، الاردن .

- العقيل عبدالله، (٢٠٠٦)، **الادارة القيادية الشاملة**، دار الفكر، عمان، الاردن.

- عبودي، زيد، (٢٠٠٧)، **القيادة ودورها في العملية الإدارية**، دار البداية، عمان، الاردن.

- الخضر ،عثمان، (٢٠٠٨)، **الذكاء الوجداني**، الإبداع الفكري ، الكويت

- غباين، عمر،(٢٠٠٩)،**القيادة الفاعلة والقائد الفعال**، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

- فرويد، سيجوند، ترجمة محمد عثمان نجاتي، (١٩٨٩)، **الكف والعرض و القلق**، دار الشروق، القاهرة .

- الكرداوي، محمد، (٢٠٠٥)، **أثر الذكاء الوجداني للمديرين على مستوى شعور المرؤوسين بالاغتراب داخل محيط العمل**، كلية التجارة بدمياط ، جامعة المنصورة، مصر .

- كنعان ،نواف،(٢٠٠٧)، **اتخاذ القرارات الادارية**، دار الثقافة، عمان، الاردن.

- المومني، حنان احمد، (١٩٨٣)، **الكفايات اللازمة لمساعدي ومديري مدراس إربد من وجهة نظر مديريهم**، رسالة ماجستيرغير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

- المخلافي، محمد عثمان، (١٩٩٦)، **واقع الكفاءات الإدارية لدى مديري المدراس الثانوية الأكاديمية الحكومية باليمن**، رسالة ماجسير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان، الأردن.

- مركز الاميرة بسمة ومعهد الادارة العامة، (١٩٩٨)، **المرأة الاردنية في المواقع القيادية**، دراسة مقترحة، عمان، الاردن.

- ماهر، أحمد، (٢٠٠٧)، **اتخاذ القرار بين العلم والابتكار**، دار الجامعية، مصر .

- ماهر، أحمد، (٢٠٠٧)، **اتخاذ القرار بين العلم والابتكار**، دار الجامعية، مصر .

- مبيض، مأمون، (٢٠٠٨)، **الذكاء العاطفي والصحة النفسية**، المكتب الاسلامي، عمـــان، الأردن

- محمد، علا ،(٢٠٠٩)، **الذكاء الوجداني والتفكير الابتكاري عنـــد الاطفـــال**، دار الفكـــر، عمان، الأردن .

- نصيف، غسان، (٢٠٠٦)،**الذكاء العاطفي للمدير الناجح**، دار شعاع للنشر والعلوم، حلب، سوريا.

- النعيمي, صلاح، (٢٠٠٧)، **المدير.... القائد والمفكرالإستراتيجي فن ومهارات التفاعــل مع الآخرين**، إثراء للنشر والتوزيع، عمان،الأردن.

- الهدهد، دلال،(١٩٩٦)، **واقع عملية اتخاذ القرار في مدارس التعليم العام بدولة الكويت**، المجلة التربوية ، جامعة الكويت، ص١١.

- هاشم، موسى محمد،(٢٠٠٣)، **الممارسات القيادية لمديري المدراس الثانوية وعلاقتهـــا بمركز الضبط لدى المعلمين في الاردن**، رسالة ماجستيرغير منشورة، جامعة عمان العربيـــة للدراسات العليا،عمان، الأردن.

- هيربرت اي، سايمون، ترجمة عبد الرحمن هيجان، وعبدالله اهنيـــة، (٢٠٠٣)،**الـــسلوك الإداري دراسة لعملية اتخاذ القرار في المنظمات**، الرياض، مطابع معهد الادارة العامة.

- يتصف ميدين، ترجمة سلامة حسين، (٢٠٠٥)، **تحديات القيادة للإدارة الفعالة**، دار الفكر، عمان، الأردن .

- ياسين، سعد غالب، (٢٠٠٦) **نظم مساندة القرارات**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .

* المراجع الاجنبية:

- Abu yaghi – Ghassan. E., (2005), **Emotional Intelligence As Rrquireo Skill for Leaders**, Analyzing the Relationship Between Emotional Intelligence and Styles of Leadership in the banking Sector in Jordan. Amman Arab University for Graduate Studies.

- Bass, B. M., & Avolio, B. J., (1993), Transformational Leadership : **A response to critiques**, p.p 49-83. New york : Bas Books.

- Barling, J. S., & Kelloway, K., (2000), Transformational Leadership and Emotional Intelligence : An Exploratory Study, **Leadership and organization Development Journal**, Vol. (21), No (12), p.p 57-161

- Busso, L., (2003), "The relationship between emotional intelligence and contextual performance as influenced by job satisfaction and locus of control orientation : **A dissertation Alliant International University"** San Diego .

- Broyn, J. C., (2004), "The role of emotional intelligence in predicting Leadership and relarted Work behavior" **Dissertation Absteacts International** – Vol (64) A, No (8), p.p 29- 68.

- Bar- on, R (2000), Bar- on Emotional Quatient Inventory: **Measur of Emotional Intelligence. Toronta**, Ontario: Mutti- Heath Systems, Inc.

- Caruso, D. R. et al., (2002), "Emotional Intelligence and Emotional Leadership" , In Riggio, R. and Murphy, S., (Eds.), Multiple Intelligences and Leadership. **The Journal of Social Psychology.**

- Cherniss, C., (2000), **Emotional Intelligence: what it is and why it matters.** Paper presented at the annual meeting of the Society for Industrial and Organizatioal Psychology, Now Orleans, LA.

- Cherniss, C., & Goleman, D., (2001)An EI-Based theory of performance, **From the book the Emotionally Intelligent Workplace**, p.p (61).

- Chackraborty, D., (2004), **Emotional Intelligence at work**: A professional Guide. HMB Management Review.

- Dulewicz, S. V,. & Higgs, M.,(2000) ,**Emotional Intelligence : A review and Evaluation study,** Journal of Managerial Psychology, Vol. (15), No(4), p.p 341-358.

- Dulewicz V.,& Higgs, M., (1999). Emotional Intelligence: **Can Emotional Intelligence be measured and developed** ; Journal of Leadership & Organization Development, Vol (25), No (5), p.p (242-252).

- Douglas , C, ; Frink , D. : Ferris ,G., (2004), "Emotional Intelligence as a moderator of the relationship between conscientiousness and performance " **Journal of Leadership organizational studies** , Vol (10) , No (3) p.p 2.

- Extremera, N., & Fernandes, M., Berrocal,P.,(2005) ,Perceived Emotional Intelligence and Life Satisfaction Predictive and Incremental Validity Using the Trait meat- mood Scale **Personality and Individual Differences**. Vol (39), No (4) p.p937- 948.

- Fox, Suzy., & Spector, P., (2005), Relations and Emotional Intelligence practical intelligence, general intelligence, and trait affectivity with interview outcomes it's not all just " G". **Journal of organizational Behavior**, Vol (21)C, No (4),p.p 203- 220.

- Fred, R. David., (1986), **Fundamental of strategic Management** , Merill publishing. p.p (19)

- Fasset, R., (2007), **Emotional Intelligence in the Workplace,** Summary Article

- Guilford, J.P., & Hoepfner, R. (1971), **The analysis of Intelligence.** New York: Mc Graw – Hill.

- Gerry, L. J., (1997), A Exploratory Study Of The Ways In Which Superintendents Use Their Emotional Intelligence To Address Conflict In Their Educational Organizations. **Dis. Abst. Inter**, Vol (58) , No (11-A): p.p 4137- 4138.

- Gardener, H., (1983), **Frames of Mind: the Theory of Multiple Iintelligence**. New York : Basic Books.

- Gardener, H., (1990), **Iintelligence reframed: Multiple Iintelligence** for the 21st century, New York: Basic Books.

- George, J .M., (2000), " Emotional and leadership : The role of emotional intelligence" **Human Relations**, p.p 1027- 1056.

- Goleman, D., (1995), **Emotional intelligence**, New York: Bantam Books.

- Goleman, D (1998), **Working With emotional intelligence**,. New York : Bantam Books.

- Glimpse, J. I., (1999), Comparisons of Problem Solving Processes of Education Administrator Leadership Gender making university of Text, **Dissertations Abstracts International**. Vol (62/10), No: AC(772), p.p 32-60

- Gucray, Songul , (2005), A Study of the Decision- Making Behavior of Turkish Adolescents, **Pastoral Care in Education**, Vol (23), N (1), p.p 34-44

- Guilford, J. P,. & Hoepfner, R., (1976), **The analysis of Intelligence**. New York: Mc Graw- Hill.

- Hays, S.,(1999), American Express Taps Into the power of Emotional Intelligence, **workforce**, Vol (78), No (7),1999, p.p 72-74.

- Huy, Q.N., (2002), Emotional balancing of organization al Continuity and radical change: The Contribution of middle managers, **Administrative Science Quarterly**.

- Heidi. S., (2002), **Emotional Intelligence among Leaders and non- Leaders Compus organization**, Master of Arts in Educational, The Faculty of Virginia polytechnic institute and state university.

- Heller, Frank (1992), **Decision - Making and Leadership**, Combridge, London.

- Humphery, R.H. (2002), "The many Faces of emotional leadership". **Leadership Quarterly**, Vol(13), No (8), p.p. 56-144.

- Kobe. Lisa, Rriter- Palmon . R., & Rickers, I.,(2001), - Self - reported Leader **ship Current Psychology** Experiences in Relation toinrentoried Social and emotiona.

- Kernce, Frances, A. Chauvin, Jane, C., (2000), " **Leadership Development Program.** " Gifted Psychology Press. U.S.A

- La joie, W., (2002), The Emotional Intelligence Explosion, **Moving Business Forward**, p.p 11-25.

- Lyons, J., & Schneider, T., (2005) The influence of Emotional Intelligence on performance,, **Personality and Individual differences**, Vol (39), No (3), p.p 693-703

- Landy, F., (2005) Some Historical and Scientific Issues Related to Research on Emotional Intelligence, **Journal of organizational Behavior**, Vol (26), No (6), p.p 411-424

- Lam, L. T. & Kirby, S. L.,(2002), Is Emotional Intelligence An Advantage ? An Exploration of the Impact of Emotional and General Intelligence on Individual performance, **The Journal of Social Psychology**, Vol (142), No (332), p.p 299- 350.

- Mayer, Laura., & Tucker, Mary, (2005), Increasing awareness of Emotional Intelligence in a business curriculum, **The Journal of Social Psychology**. Vol (123), No (78), p.p 345- 349

- Montemayer, E. F., & Speec, E (2004), The dimensions of Emotional Intelligence Construct Validation Using Manager and Self- retiong, **Academy of Management Best Conference**

- Mayer ,J., Barkett, M., Waner. R., (2004), **Emotional intelligence and its relation to everyday behaviour,** University of New, USA Hampshire, Department of Psychology, Library Way www.unh.edu/emotional_intelligence/.../Elbrackett_mayer_warner.pd

- Mayer ,J ., Salovey, P.,& Caruso, D. R. (2003a), "Models of emotional intelligence " **In R. J. Sterbberg (Ed),The handbook of intelligence** (p. p.396-420).Cambridge University Press. New York.

- Mayer, J.D., Salovey, P., & Caruso, D.R. (2002 a), **Emotional Intlligence as Zeitgeist as person-ality and as a standard intelligence**. In R. Bar-on & J.D.A. Parker (Eds), Handbook of Emotional Intlligence. New York: Jossey - Bass.

- Maccoby, M.M (2001) "Successful Leader Employ strategic Intelligence" **Research Technology Management**, Vol (44), No (8), p.p 302- 320.

- Mayer, J. D., & Salovey, P. (2000) ,**Emotional Intelligence Meets Traditional of Personal Functioning**. Imagination, Cognition & Perso-Nality,Vol (17), No (7) p.p 3- 13.

- Mayer, J., D, Caruso, D., & Salovey, P.(1999), **Emotional Intelligence meets traditional standards for an Intelligence,** Intelligence.Vol (27), No (18), p.p 267- 298.

- Murray, B. (1998). Does, " Emotional Intelligence Matter In The Workplace? " **American Psychological Society, 29.** from the APA Monitor, http:// www.apa.org/ monitor/ ju198/ emot. Html.

- Mayer, J.,& Salovey. S (1997), "**Emotional Development and emotional intelligence:** Educational Implications" Basic Book. New York.

- Mayer, J, Dipaolo, M.T. & Salovey (1990) , "Perceiving the Affective content ambiguous Visual Stimuli "**Acomponent of emotional Intelligence. Journal oh Personality Assess- ment.** New York.

- Miller, M., (1980) , Maleand Femal Leadership Style and Self Perceived Behavior Compared. **Dissertation Absteacts International**

- Reiber, G., (2001) , Ethical dimensions of Administrative Decision Making in Georgia Southern University; **Dissertations Abstracts International**

- Rice, C. I. (1999), **A Quantitative Study Of Emotional Intelligence And Its Impact On Team Performance**. Unpublished Master' s Thesis, Pepper dine University, Malibu,CA.

- Reed, T .G., (2005). " **Elementary Principal Emotional Intelligence, Leadership Behavior and Openness: An Exploratory Study**". Unpublished Doctoral Dissertation. The Ohio State University.

- Sivanathan , N, ; Fekken, G. C; (2002), " Emotional Intelligence Moral reasoning and transformation Leadership " **Leadership and organizational development Journal**", Bradford

- Simoin, Herberat, A., (1960), **The Decision makeras innovvater, Maurice E.O.'Donneuced**, Reading public Administration, N.Y., Houghton, Mifflin Company.

- Salovey, P. & Sluyter D. (1997), Emotional Development and Emotional Intelligence: **Educational Implication.** New York: Basic Books

- Sternberg, R. J., & Vroom, V. H(2002), The person versus the situation in Leadership. **Leadership Quarterly**, Vol (13). No (9), p.p 301- 323 .

- Schutte, N.S.; Malouff, J. M.; Hall, L. E.; Haggerty, D., J.; Cooper, J. T.; Golden.C.J.; & Dornhniam. L (1998), Development and Validation of a measure of Emotinal Intelligence. **Personality & Individual difference**, Vol (2) No (3) p.p (167- 177. 25).

- Vitello – cicciu J ; (2003), " Innovation Leadership through emotional intelligence " **Nursing management** , Vol (34) Chicag.

- Valls, F., (2007), Emotional Intelligence and Vocational / Career Counseling : Uses and abuses, **Electronic Journal of Research in Educational Psychology**, Vol 5 (1), No (11), p.p 179-200.

- Van Roy, D., Alonso, A., Visresvaran, C.,(2005) Crroup differences in Emotional Intelligence Scores: Theoriticaland practical Implications, **Personalitly ., & Individual Differences**, Vol (53), Nol (8) p.p 371-399

- Wong, C. & Law, K., (2002), **The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on performance and Attitude**: An Exploratory study, The leadership Quarterly, Vol (13), Nol (6) p.p . 243-274.

- Tomlinson, A., (2002), Nature verses Nurture :not all are born to lead, **Candian Reporter**, Vol (15), No (5) , p.p .7-8.

عزيزتي:-

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان " الذكاء العاطفي وعلاقته بمهارة اتخاذ القرار لدى المرأة الأردنية العاملة في المراكز القيادية بوزارة التنمية الاجتماعية"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم التربوية في جامعة البلقاء التطبيقية.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف الى علاقة الذكاء العاطفي بالقدرة على اتخاذ القرار لدى المرأة الاردنية العاملة في المراكز القيادية في وزارة التنمية الاجتماعية في المملكة الاردنية الهاشمية، وقد تم اختيارك ضمن العينة المختارة لأغراض هذا البحث العلمي .

يتضمن هذا المقياس عبارات تصف الطريقة التي تستخدمها المرأة العاملة في المراكز القيادية في التعامل مع مشكلات العمل، يرجى قراءة كل عبارة ووضع إشارة (X) أمام الاجابة المناسبة لبيان مدى انطباق تلك الفقرة على وضعك، وان هذا المقياس ليس اختباراً للتحصيل أو الشخصية، بل هو اداة تساعدك في معرفة أسلوبك في تناول المشكلات واتخاذ القرار المناسب بشأنها. أرجو أن تتسم إجابتك بالدقة والصراحة والموضوعية التامة، علماً بأن أية معلومات ستدلين بها، ستعامل بسرية تامة وسيتم استخدامها لأغراض البحث فقط .

مثال :

الرقم	الفقـــــــــــــــــرة	أوافق بشدة	أوافق	غير موافق	غير موافق بشدة
١-	أشعر أنني متردد في اتخاذ قراراتي		X		

البيانات المطلوبة:

- **المسمى الوظيفي:** وظائف عليا: ( ) مدير ( ) مدير تنفيذي (مختص)

  وظائف إدارية: ( ) رئيس قسم ( ) رئيس شعبة

- **العمر:** ( )٢٩- ٣٩ سنة ( )٤٠ – فما فوق

- **المؤهل العلمي:** ( ) توجيهي ( ) دبلوم متوسط ( ) بكالوريس
  ( ) دراسات عليا " دبلوم عالي، ماجستير، دكتوراه"

- **سنوات الخبرة:** ( ) أقل من ٦سنوات ( ) ٧- ١٦ سنة
  ( ) ١٧ سنة – فأكثر
- **الحالة الاجتماعية:** ( ) متزوجة ( ) غير ذلك

شاكرين لكم تعاونكم

الباحثة

ملحق (١)

مقياس اتخاذ القرار

الرقم	مجـــــــــــــــال الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً	تحديد المشكلة				
١	أتوقع المشكلات قبل حدوثها .				
٢	أحدد المشكلة بشكل واضح.				
٣	أبذل الجهد اللازم للتعرف بدقة على كل ما يتعلق بالمشكلة.				
٤	أتفادى وقوع المشكلة وإذا وقعت أتعامـــل معها بكفاءة.				
٥	أتعرف على المشكلة من خــلال اســتقراء الحقائق .				
٦	أمتلك القدرات والمهارات التي تمكنني من التعرف على أسباب المشكلة .				
٧	استفيد من قراراتي السابقة إذا اثبت نجاحها				
ثانياً	تحليل المشكلة				
٨	أحدد أسباب المشكلة بدقة.				
٩	أحلل جميع عناصر المشكلة بدقة .				
١٠	أعتمد بعض الأسس التي يمكن الاســتعانة بها لتصنيف المشكلة .				
١١	أتأكد من أن القرار سيأخذ جميع أهــداف وأنشطة الوزارة.				
١٢	أحرص على جمع المعلومـــات مــن كـــل المصادر المتاحة من داخل الوزارة				
١٣	أحرص على جمع المعلومـــات مــن كـــل المصادر المتاحة من خارج الوزارة.				

الرقم	مجـــــــال الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	غير موافق	غير موافق بشدة
١٤	أقرأ بعض الكتب التي تساعد على تطوير مهاراتي في تحليل المشكلة.				
١٥	أحدد نوع البيانات والمعلومات المطلوبـــة لتحليل المشكلة				
١٦	أستخدم الانترنت في عملية جمع المعلومات.				
١٧	أحدد العوامل المؤثرة في حدوث المشكلة.				
١٨	أستشير المتخصصين في عمليـــة تحليـــل البدائل.				
١٩	اصنف المعلومات التى أجمعهـــا حـــسب المشكلة.				
ثالثاً	**تحديد البدائل**				
٢٠	أبدأ بحل المشكلات حسب الأهمية .				
٢١	أبحث عن البدائل التي تلبي أهداف الوزارة المستقبلية .				
٢٢	أفكر بالبدائل الممكنة لحل المـــشكلة التـــي تواجهني قبل ان اتبنى واحداً منها.				
٢٣	أتيح للموظفين الوقت الكافي للمشاركة في اتخاذ القرار .				
٢٤	أتقبل جميع وجهات النظر الـــواردة مـــن الموظفين .				
٢٥	أستخدم أسلوب العصف الذهني عند وضع البدائل .				
٢٦	أستخدم أسلوب التفكير الناقد عنـــد وضـــع البدائل.				
٢٧	اتيح للموظفين المواد الضرورية للمشاركة في اتخاذ القرار.				

الرقم	مجـــال الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	غير موافق	غير موافق بشدة
٢٨	أدرس المشكلات التي تعترضني اثناء ايجاد الحلول				
٢٩	لدي قدرة على التفكير بحلول جديدة للمشكلة.				
٣٠	ادرس الجوانب الايجابية والسلبية لكافة البدائل المقترحة بموضوعية.				
٣١	أصنف البدائل المقترحة حسب الأهمية				
رابعاً	**تقييم البدائل المتاحة**				
٣٢	أحكم على البدائل تبعاً للمعايير الموضوعية التي يجب أن يلبيها القرار				
٣٣	ابحث عن أكبر عدد ممكن من الموظفين لإشراكهم في عملية اتخاذ القرار.				
٣٤	أطلع على أية اعتراضات على القرار.				
٣٥	آخذ في الاعتبار عند تقييم البدائل مدى استجابة الموظفين للبدائل .				
٣٦	اقوم بإجراء تقييم شامل للحلول البديلة				
٣٧	أبذل كل جهد ممكن للمفاضلة بين البدائل المطروحة.				
٣٨	أضع في اعتباري العناصر المادية والمعنوية في عملية التقييم .				
٣٩	أستبعد البدائل التي تتعارض مع أهداف الوزارة.				
خامساً	**اختيار البديل الأفضل**				
٤٠	آخذ في الاعتبارعند اختياري البديل الإمكانيات المادية اللازمة لتنفيذه .				
٤١	أضع معايير لتقييم البدائل لتسهيل عملية الاختيار.				

الرقم	مجـــــــــــال الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	غير موافق	غير موافق بشدة
٤٢	أستعين وأسترشد بآراء الخبــراء داخـــل الوزارة.				
٤٣	أختار البديل الأفضل مـــن بـــين البـــدائل المتاحة				
٤٤	أستعين وأسترشد بآراء الخبــراء خـــارج الوزارة.				
٤٥	أفكر بالنتائج المحتملة لكل بديل من البدائل				
٤٦	أرتب البدائل المطروحة ترتيبـــا تنازليـــا حسب أولويتها.				
سادساً	**تقييم تنفيذ القرار**				
٤٧	ألتزم باتباع القوانين اللازمة لتنفيذ القرار .				
٤٨	أفسر قراراتي بوضوح.				
٤٩	أمتلك الشجاعة لاتخاذ القرار فـــي الوقـــت المناسب .				
٥٠	أختار الأسلوب المناسب لإعـــلان القـــرار لكي يحقق افضل النتائج .				
٥١	أختار الوقت المناسب لإعلان القرار لكـــي يحقق افضل النتائج .				
٥٢	أحدد الشخص المسؤول عن كل مرحلة من مراحل خطة العمل				
٥٣	أصيغ القرار بطريقة واضحة .				
٥٤	أبلغ قراراتي بأمانة للجهات المسؤولة.				
٥٥	أتحمل المسؤولية تجـــاه القـــررات التـــي أتخذتها				
٥٦	أستخدم معايير متنوعة في تقيـــيم القـــرار الذي تم تنفيذه .				

الرقم	مجـــــــــال الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	غير موافق	غير موافق بشدة
٥٧	أتحقق من أن تنفيذ القــرارات يــتم وفــق الخطة المرسومة .				
٥٨	أستخدم التغذية الراجعة للتأكد من ســلامة خطوات تنفيذ القرار.				
٥٩	أتصف بالجدية أثناء تطبيق القرار .				
٦٠	أتابع تنفيذ القرار المتخذ .				

ملحق (٢)

مقياس الذكاء العاطفي

الرقم	العبـــــــــــــــارة	أوافق بشدة	أوافق	غير موافق	غير موافق بشدة
١	اعرف متى أتحدث عن مشكلاتي الشخـــصية مع الآخرين.				
٢	عندما اواجه عقبات، فإنني اتذكر تغلبي علـــى عقبات سابقة متشابهة				
٣	أتوقع النجاح في معظم الاعمال التي أحاول القيام بها				
٤	اعتقد أن معظم الناس يكشفون أسراري بسهولة				
٥	قادتني بعض الأحداث الأساســية فــي حيــاتي لإعادة تقويم ما هو مهم وغير المهم				
٦	عندما يتغير مزاجي فإنني أكتشف فـــي نفـــسي إمكانيات جديدة				
٧	تكون العواطف أحد الأشياء التي تعطي للحياتي قيمة ومعنى				
٨	أكون واعياً بعواطفي التي أختبرها				
٩	أتوقع حدوث أشياء جيدة				
١٠	أحب ان اشارك بعواطفي مع الآخرين				
١١	عندما أحس عاطفة ايجابية أعرف كيف أجعلها تمضي				
١٢	أرتب الأحداث ليستمتع الاخرون				
١٣	أبحث عن النشاطات التي تجعلني سعيداً				
١٤	احرص على ترك انطباع جيد لدى الآخرين				
١٥	حل المشكلات يكون سهلاً عندما أكـــون فـــي مزاج إيجابي.				
١٦	اميز عواطف الآخرين مـــن خـــلال قراءتـــي لملامح وجوههم.				

الرقم	العبـــــــــــــــارة	أوافق بشدة	أوافق	غير موافق	غير موافق بشدة
١٧	أعي بتقلبات انفعالاتي.				
١٨	عندما أكون في مزاج أيجابي، أكون قادراً على تقديم أفكار جيدة				
١٩	يمكنني السيطرة على عواطفي				
٢٠	إدرك عواطفي بسهولة، عندما أمارسها				
٢١	أتخيل نواتج الأعمال التي أكلف بها				
٢٢	أمدح الآخرين عندما ينجزون شيئاً جيداً				
٣٢	أدرك الرسائل غير اللفظية التي أرسلها إلـــي الآخرين				
٢٤	عندما يخبرني شخص ما عن حدث مهـم فـي حياته أشعر بأنني تعرضت لذلك الحادث				
٢٥	عندما أشعر بحدوث تغير في عواطفي، فإنني أخلق أفكار جديدة				
٢٦	عندما أواجه تحدياً، اتراجع عن المهمة خوفا من الفشل				
٢٧	أعرف متى يكون الاخرون غير سعداء حتى لو لم يخبرني بذلك				
٢٨	أساعد الآخرين للشعور بشكل أفـضل عنـدما يكونون منزعجين				
٢٩	أواجه الصعوبات والمشكلات في حالة مزاجية جيدة				
٣٠	افهم ما يشعر به الآخرين من خـلال نبـرات أصواتهم				
٣١	يصعب عليّ أن أفهم الطريقة التي يشعر بهـا الآخرين				

ملحق (٣)

قائمة بإسماء المحكمين:

الرقم	اسم الدكتور	مركز عمله
١	د. عمر الخرابشة	جامعة البلقاء التطبيقية
٢	د. عبدالله الهباهبة	جامعة البلقاء التطبيقية
٣	د. مصطفى القطيشات	جامعة البلقاء التطبيقية
٤	د. زيد العدوان	جامعة البلقاء التطبيقية
٥	د. احمد الزعبي	جامعة البلقاء التطبيقية
٦	د. مصطفي الهيلات	جامعة البلقاء التطبيقية
٧	د. عباس الطلافحة	الجامعة الاردنية
٨	د. رائد الشيخ ذيب	الجامعة الاردنية
٩	د. فاروق الروسان	الجامعة الاردنية
١٠	د. فتحي جروان	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
١١	د. محمد صالح الامام	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
١٢	أ.د احمد عواد	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
١٣	د. عاطف المقابلة	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
١٤	د. سهير التل	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
١٥	د. أسعد الاعظمى	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
١٦	د. ميرفت مهيرات	مديرة الصحة والمجتمع / أمانة عمان الكبرى
١٧	اروى بلقر	مدير الشبكة الاقليمة للمرأة/ أمانة عمان الكبرى

Emotional Intelligence and Relationship of Skill of Decision – Making Among Jordanian Women Working at Leadership Positions in the Ministry of Social Development

Prepared By:-

Marwa Mhammad Mherat

Supervised by:-

Dr. Naifeh Al- Shoubaki

ABSTRACT

This study aimed at defining the relationship of emotional intelligence with the Jordanian woman ability to make decisions. The study population consisted of all women who work in leading positions at the Ministry of Social Development from the various departments and the centers of the Ministry of the Hashemite Kingdom of Jordan, their number amounted to (169) in leading positions. The study sample included almost the entire community; the number amounted to (154) after the recovery of questionnaires at the center of the leadership and senior positions (Director, CEO), the functions of management (Head of Department, Head of Division).using a tool that consisted of 3 parts. The first, includes personal data of the sample, the second includes the measurement for Emotional Intelligence that included (31) paragraphs while part(3) identified the skill of decision-making and consisted of (60) paragraphs that was distributed in the fields of (problem analysis, problem identification, identify alternatives, evaluate the available alternatives, choosing the best alternative and evaluate the implementation of the decision).

The Application of the Study during the Second Semester of the year (2009- 2010).Research tools were authenticated through presenting them to a group of experts, the stability of the tools was verified through re-applying, the internal consistency was calculated using Cronbach alpha formula.(SPSS) was used and showed the following results:

-There is a high level of emotional intelligence to the Jordanian women working in leadership positions in the Ministry of Social Development.

-There were differences with statistical significance in the degree of decision-making for the working woman depending on her position as director, CEO from one side and (Head of Department, Head of Division) from another.

-There were differences with statistical significance in the level of ($\alpha \geq 0.05$) in all areas of decision-making depending on her position as director, CEO from one side and (Head of Department, Head of Division) from another.

-There were differences with statistical significance in the level of ($\alpha \geq 0.05$) the Emotional Intelligence for the working woman depending on her position as director, CEO from one side and (Head of Department, Head of Division) from another.

-The results did not show any statistically significant differences in the level of emotional intelligence for the Jordanian working woman based on age, qualification or years of experience.

- The results showed statistically significant differences in the level ($\alpha \geq 0.05$) in the degree of emotional intelligence for the working woman based on her social status for married women.

-There is a positive relationship between emotional intelligence of working women and their ability for making decisions.

-There is a positive relationship between emotional intelligence and all areas of decision-making for Jordanian women working in leadership positions in the Ministry of Social Development.

At the end of the Study the resarches has provided A set of among Which The Most Important Recommendations Were:-

-Conduct researches regarding the Emotional Intelligence level for women in leading positions in the Kingdom. And examine their relation to several variations including (job pressure, the level of loyalty, the level of absenteeism, late for work among the staff, as well as its relationship to other administrative operations.